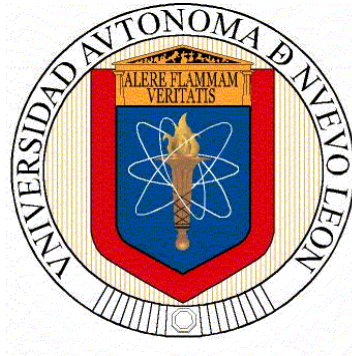


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS:

**ESTUDIO SOBRE LA AUTOPERCEPCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
POR PARTE DE MANDOS INTERMEDIOS EN UNA EMPRESA
EMBOTELLADORA.**

PRESENTA:

VICENTE MEJÍA BAÑUELOS.

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**

AGOSTO 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS:

**ESTUDIO SOBRE LA AUTOPERCEPCIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
POR PARTE DE MANDOS INTERMEDIOS EN UNA EMPRESA
EMBOTELLADORA.**

PRESENTA:

ING. VICENTE MEJÍA BAÑUELOS.

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.**

DIRECTORES:

DR. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN RAMÍREZ.

DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO.

MONTERREY, N.L. MEXICO, AGOSTO 2014

HOJA DE FIRMAS.

Aprobación del producto integrador:

Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguillón Ramírez.

Director

Dr. Edgar Iván Noé Hernández Romero.

Revisor

Dr. José Armando Peña Moreno.

Revisor

Monterrey, Nuevo León, a _____ de _____ del 2014.

AGRADECIMIENTOS.

Son tantas las personas a las que debo de agradecerles por ser parte importante en mi vida y en este proyecto. Antes que nada agradezco a Dios por tantos beneficios y bendiciones para mí. Mi agradecimiento infinito a Ale por su paciencia y apoyo en estos dos años de llegadas tarde y de fines de semana ocupados. Sin su ánimo y amor no hubiera disfrutado tanto esta maestría. Agradezco a mis niños Santi y Evelyn por su cariño y ternura y por recibirme todas las noches en la ventana o en la puerta de la casa con una sonrisa y alegría que me motivan a esforzarme al doble y que me alientan a ser mejor persona cada día. Agradezco a mi Mamá que siempre sabe lo que necesito sin que se lo pida y se esmera por hacer la vida más fácil. Agradezco a mis hermanos por entender y convivir con mis hijos en el tiempo que estaba ocupado. Agradezco a ARCA CONTINENTAL y en especial a Rubén García por su entendimiento para que tomara mis clases, en especial por los tiempos y por la autorización para salir antes del horario laboral e incluso por ser conejillo de indias en algunos trabajos de las materias.

Agradezco de igual manera al Dr. Armando Peña por apoyarme en estos dos años y darme las facilidades para aplicar en esta maestría a pesar de mi perfil. También agradezco al Dr. Álvaro Ascary por toda su asesoría, aliento y dedicación hacia mí, y al Dr. Iván Hernández por dedicar su tiempo para revisar este proyecto y por sus observaciones. No puedo dejar de mencionar a la Maestra Miriam Decanini que gracias a su asesoría y recomendaciones tomé la decisión de hacer esta maestría, a la Maestra Julymar Alegre por su valioso trabajo académico y amistad, así como al Lic. Lenin Arenas por su apoyo en este proyecto. De igual manera agradezco a todos los Doctores y Maestros que dedicaron tiempo y recursos de su vida para enseñarme algo y prepararme en ser mejor ser humano.

Finalmente no puedo dejar pasar la oportunidad para agradecer a mis compañeros y amigos en especial a David y Fernando que fueron parte importante en esta integración y de este desarrollo académico.

A todos los mencionados y los que faltaron: ¡GRACIAS!

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	6
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.	7
1.1 El por qué investigar en inteligencia emocional.	7
1.2 Justificación de la investigación en inteligencia emocional.	8
1.3 Planteamiento del Problema de investigación.	11
1.4 Objetivo general:	12
1.5 Objetivos específicos:.....	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Orígenes filosóficos de la razón y la emoción.....	14
2.2 La concepción de la emoción.	16
2.3 El sistema límbico donde nacen la emociones.	21
2.4 La inteligencia.	25
2.5 La inteligencia emocional.	28
2.6 Componentes básicos de la inteligencia emocional.....	30
2.6.1 El autoconocimiento.....	31
2.6.2 El control emocional.....	35
2.6.3 La automotivación.	40
2.6.4 La empatía.....	44
2.6.5 Las habilidades sociales.	48
2.7 Investigaciones recientes.	52
CAPÍTULO III – METODOLOGÍA.....	54
3.1 Diseño.....	54
3.2 Hipótesis	54
3.3 Operacionalización de variables.....	54
3.4 Población: A continuación se presenta la siguiente tabla:	54
3.5 Escenario	54
3.6 Instrumentos	54
3.7 Procedimiento	56
CAPÍTULO IV – RESULTADOS.....	58

4.1 Conocer la tendencia general de la inteligencia emocional con base en la autopercepción de la muestra.	58
4.2 Identificar la tendencia general con base en cada elemento evaluado de la inteligencia emocional (autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales) en relación a la autopercepción de la muestra.	59
4.3 Identificar la tendencia de cada elemento evaluado con base al género, nivel y área.....	60
4.3.1 Autopercepción por áreas	60
4.3.3 Percepción por Género	63
4.3.4 Análisis de la Autopercepción del control emocional.....	64
4.4 Realizar una detección de necesidades sobre la capacitación alusiva a la inteligencia emocional.	66
4.5 Describir con base a la opinión de la muestra la presencia de padecimientos orgánicos y con base a ello relacionar a la tendencia general de inteligencia emocional.....	67
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES.	70
5.1 En relación a la hipótesis.....	70
5.2 Conclusión Central:	70
5.3 Otras conclusiones y recomendaciones:	70
5.4 Mis aprendizajes:	72
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	80

RESUMEN

El presente estudio es de corte exploratorio ex pos facto transversal descriptivo, realizado en una organización mundial dedicada a la industria alimenticia y elaboración de bebidas, específicamente en una de sus centros productores bajo el modelo teórico de Goleman (2005). Dicho estudio tiene como objetivo conocer el nivel de inteligencia emocional de sus mandos medios los cuales incluye: jefes, coordinadores, supervisores y desarrolladores de ventas. Lo anterior con el apoyo de la escala de Inteligencia Emocional de Boston adaptada para validez y confiabilidad por Ascary (2012). La muestra fue de 97 colaboradores de las diferentes áreas de la empresa como lo son administración, ventas, almacén, operaciones, capital humano y producción.

Los resultados a nivel general reportan un nivel del 87% de IE en los mandos medios, a su vez se obtuvieron niveles promedio por cada una de las dimensiones que compone la escala como: (1) Autoconocimiento, (2) control emocional, (3) automotivación, (4) empatía y (5) relaciones sociales por nivel, área y género en cada habilidad de la inteligencia emocional con niveles aceptables permitiendo conocer el grado que tienen los mandos medios en la organización y que ésta conozca su comportamiento en los elementos básicos de la inteligencia emocional pues para la alta Dirección el desarrollo del talento humano es parte de sus valores. Como parte de los resultados y recomendaciones la gerencia de Capital Humano solicitó la retroalimentación a fin de aplicar acciones que redunden en la mejora de las habilidades de inteligencia emocional de sus mandos medios.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.

1.1 El por qué investigar en inteligencia emocional.

En la actualidad poseer un amplio conocimiento teórico o técnico, no es suficiente para que una trabajador destaque en el ámbito laboral, el mundo se hace cada vez más competitivo al considerar (1) la globalización, (2) los avances tecnológicos, (3) el incremento en la educación de las personas, (4) mayor control en los procesos, (5) incremento del estrés. Lo anterior obliga a colaboradores a contar con habilidades en inteligencia emocional que les permitan triunfar y ser exitosos en su vida personal, social y laboral aplicando las habilidades para entender y controlar sus emociones. Goleman (1995) establece la inteligencia emocional *“una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”*. Algunas empresas, como lo expresa Goleman (1998), se han adaptado a los nuevos cambios, sin embargo existe una amplia brecha en la aplicabilidad de la inteligencia emocional en otras organizaciones pues se ha invertido en tecnología, estructuras y desarrollo de procesos cuando el principal elemento es el capital humano.

Goleman (1995) establece la inteligencia emocional como la base para entender a nosotros mismos y por ende a los demás, el tolerar frustraciones y poder encontrar la motivación para actuar y el poder adoptar el trabajo en equipo y la empatía como motor para lograr el éxito en la organización. En este sentido y de acuerdo a dicho autor, se asevera que las personas tienen algunas habilidades en inteligencia emocional, sin embargo no poseen todas las habilidades; como ejemplo de ello es posible que algunas puedan tener una

buena habilidad social pero un bajo control de emociones lo cual genera brechas en esos componentes. Lo importante es que estas habilidades pueden ser desarrolladas por los colaboradores mediante el apoyo de la organización a fin de potencializar estas habilidades, lo que conlleva a un mejor desempeño emocional no solo en su trabajo, sino en su vida personal, en su vida familiar y en su vida social.

Por tanto el presente estudio tiene la finalidad de identificar los niveles de IE basado en el modelo de Goleman (2005) incluyendo sus dimensiones, según la autopercepción de la inteligencia emocional de los mandos medios.

Para llevar a cabo el análisis planteado en los objetivos de este estudio se utilizará una escala llamada “Test de Boston adaptada por Ascary 2012” la cual cuenta con una serie de reactivos alusivos a las dimensiones de inteligencia emocional descritos por Goleman (2005) y con la que a partir de un análisis estadístico es posible cuantificar el grado o nivel de inteligencia emocional mediante un baremo porcentual que va desde bajo hasta excelente, así como también generar recomendaciones que puedan ser desarrolladas en los colaboradores con el objetivo de mejorar las habilidades en inteligencia emocional enunciadas en el modelo de Goleman (2005).

1.2 Justificación de la investigación en inteligencia emocional.

A pesar de la importancia de la inteligencia emocional y social se muestra por análisis realizado en el desarrollo de esta investigación que existe un hueco en la ciencia al no evidenciar trabajos de inteligencia emocional y de sus componentes en organizaciones en México y en la cual la base de este tema se encuentra en investigaciones provenientes de Estados Unidos y Europa. Magallanes (2009) menciona que a diferencia del coeficiente intelectual el concepto de inteligencia emocional sigue siendo nuevo para

muchas personas, no fue hasta 1990 que con las investigaciones de Mayer y Salovey que se dio el impulso para investigar en esta área. Con base en lo anterior, se puede evidenciar que en la organización en la cual se desarrolló el presente estudio no cuenta con instrumentos o escala para medir inteligencia emocional en sus colaboradores siendo descartada como un factor de relevancia en la toma de decisiones para promociones o cambios de puesto. Cabe mencionar que la organización pertenece a un grupo industrial con presencia internacional en cuatro países en el continente americano y se cuenta con evidencia de que no son utilizados instrumentos para medir la inteligencia emocional en sus procesos de evaluación del capital humano.

Tomando como referencia los estudios de Goleman en inteligencia emocional en las empresas (2008) es importante que este proceso se implemente desde el reclutamiento y selección así como en los procesos de desarrollo de plan de vida y carrera y plan de sucesión con los que cuenta la organización, ya que así es posible conocer si la persona tiene estas habilidades para ocupar algún puesto que demande cierto nivel en algunos componentes de la inteligencia emocional enmarcados en la descripción y perfil del puesto y la cual puede medirse a través de instrumentos que determinan el grado de cumplimiento a estas habilidades como el MSCEIT, el Test de Boston, entre otros.

Este trabajo plantea el utilizar la autopercepción de las personas participantes y a las cuales se les aplicó el Test de Boston Adaptado por Ascary 2012 para con ello obtener el grado de inteligencia emocional.

A partir las especificaciones técnicas, dicho instrumento involucra: el manejo de habilidades intrapersonales como lo es el autoconocimiento y la automotivación, habilidades que son evaluadas en primera persona y que no es factible medir por terceros con una escala como la del presente estudio, ya que para dar cumplimiento a los objetivos de este estudio la escala del Test de Boston es adecuada puesto que se adquieren datos más certeros y afines de

la persona. Sin embargo existen otros instrumentos que pueden complementar desde otra perspectiva los estudios sobre la inteligencia emocional como el MSCEIT “*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*” abreviado como MSCEIT (Mestre, Gil, y Gil-Olarte, 2004) lo cual queda fuera del alcance de esta investigación.

El desarrollar un estudio sobre inteligencia emocional en una organización es importante ya que le permite conocer a la empresa el nivel de sus mandos medios a través de su autopercepción en los componentes básicos de la inteligencia emocional como lo son: (1) el autoconocimiento, (2) el control emocional, (3) la automotivación, (4) la empatía y (5) las relaciones sociales. Lo anterior es importante para la alta dirección en el sentido de que estos colaboradores son los que tienen personal a cargo y son en términos específicos el enlace entre la operación cotidiana que consiste en la producción, el almacenaje y las ventas y con la alta gerencia que dirige la organización y despliega los objetivos y planes de trabajo. Adicionalmente los mandos medios son responsables de tomar decisiones que afectan la productividad y el clima laboral y están en contacto con proveedores, clientes y áreas administrativas.

Por otra parte es posible identificar mediante este estudio si es necesario desarrollar algunas habilidades para puestos específicos como mandos medios que les permita mejorar en su trabajo y su calidad de vida, e inclusive reducir problemáticas físicas, psicológicas y/o emocionales que se relacionan con un niveles bajos de la inteligencia emocional y que se asocian con el estrés como lo marca la OMS en su estudio de la Organización del Trabajo y el Estrés 2004).

Con base en un análisis específico de las funciones y el perfil de los mandos medios en esta organización en donde se desarrolló el presente

estudio se llega a la conclusión de que dichos puestos requieren tener cierto nivel de inteligencia emocional. Es por eso que el enfoque de este estudio se dirige hacia los mandos medios de la organización ya que estas posiciones cuentan con colaboradores a su cargo y presentan en su origen una alta responsabilidad no solo de dirigir las operaciones rutinarias hacia la consecución de la misión de la empresa, sino también de liderar equipos de trabajo y la implícita función de desarrollar a su personal en aras de lograr los objetivos de la organización.

El contar con la información de la inteligencia emocional del personal localizado en los mandos medios permitirá que se puedan identificar los elementos o componentes más débiles a fin de poder proponer estrategias a nivel individual o grupal que permitan desarrollar o mejorar el nivel de la inteligencia emocional.

1.3 Planteamiento del Problema de investigación.

De acuerdo al modelo de Goleman (2008), la inteligencia emocional es clave en las organizaciones en el sentido de que permite que el colaborador aprenda a manejar sus emociones, que pueda controlar emociones negativas que puedan disminuir su rendimiento, controlar el estrés, conocerse a sí mismo para saber cómo actuar en ciertas situaciones, ser empático con los demás y fomentar un buen trabajo en equipo apoyando a los demás, así como el saberse motivar en situaciones que requieren un esfuerzo adicional o donde no se ve una salida fácil a los problemas.

Las razones que se pueden determinar para llevar un estudio en inteligencia emocional son variadas, para los fines de este estudio la principal razón en este caso es en el desarrollo del talento humano como eje central de la organización, y en su vida y de los que lo rodean. Esto tiene como consecuencias mejoras en la productividad, mayor eficiencia, mejores

relaciones laborales y sociales, más sentido de pertenencia o identidad del colaborador y por ende la disminución de la rotación, previniendo la fuga de talento que al ser promovido puede pasar a un estado de desánimo o frustración por un bajo nivel de inteligencia emocional.

Con base en todo lo anteriormente comentado en la pregunta de investigación es:

¿Cuál es la autopercepción de los trabajadores con mando medio en una empresa embotelladora en relación a la inteligencia emocional?

1.4 Objetivo general:

Describir la tendencia general de la inteligencia emocional de la muestra con base a su autopercepción, así como la de sus elementos (autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales) e incidencia en género, salud, nivel y área.

1.5 Objetivos específicos:

- Conocer la tendencia general de la inteligencia emocional con base en la autopercepción de la muestra.
- Identificar la tendencia general con base en cada elemento evaluado de la inteligencia emocional (autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales) en relación a la autopercepción de la muestra.
- Identificar la tendencia de cada elemento evaluado con base al género, nivel y área.

- Realizar una detección de necesidades sobre la capacitación alusiva a la inteligencia emocional.
- Describir con base a la opinión de la muestra la presencia de padecimientos orgánicos y con base a ello relacionar a la tendencia general de inteligencia emocional.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.

2.1 Orígenes filosóficos de la razón y la emoción.

Desde tiempos en la antigüedad existe una clara separación entre la emoción y la razón. Desde la época antigua en Mileto los primeros filósofos de la naturaleza cuestionaban lo que decían los sentidos y la razón. Parménides (510-470 AC) ponía por delante lo que la razón le dictaba a pesar de que los sentidos le indicaban otra cosa, y esa situación es parte cotidiana en los seres humanos al día de hoy. Heráclito (540-480 AC) determinó que existía una razón universal. Los antiguos filósofos griegos también en vano trataron de separar la razón de la emoción dentro del ser humano, así por ejemplo podemos considerar a Platón (427-347 AC) como un filósofo más preocupado por “el mundo de las ideas” en dónde antes de que exista un caballo debió existir la idea de un caballo o bien un molde único, mientras que por otro lado Aristóteles (384-322 AC) se enfoca en el mundo de los sentidos y solo considera válido lo que se ve, se siente, aunque enfocando todo a una causa final (Gaarder, Jostein, 1994). Si bien ambos tenían ideas diferentes sobre su manera de ver el mundo es interesante señalar que su enfoque era hacia la razón, dejando de lado la emoción. Posterior a estos hechos durante la época del Hellenismo en Grecia surgió una corriente filosófica conocida como estoicismo, los cuales opinaban que la razón era única (Gaarder, Jostein, 1994) y que la emoción no era importante y se consideraba irracional. Grewal y Salovey (2006) van más allá y sostienen que esta actitud ha persistido hasta nuestros días.

La emoción no es analizada a detalle por los antiguos filósofos como lo es la razón o el conocimiento, sin embargo planteadas desde varias corrientes filosóficas se puede criticar y cuestionar solamente a la razón como parte del hombre y que todo queda en el conocimiento. En este sentido tiene que haber algo más que complementa al hombre y esa es la emoción. Buda (483 - 483 AC) hacía una comparativa entre razón y emoción con una parábola que más tarde Kierkegaard (1813 – 1855 DC) tomaría como base para su concepción de la razón

como algo banal. Buda ilustró a sus discípulos que cuando a alguien le encajaban una flecha no se detenía a analizar el tipo de madera, ni si tenía veneno o no, sino que actuaba, ya que en este caso la razón es ridícula y no importante. Kierkegaard opinaba lo mismo y señalaba en cierta manera la emoción como parte importante del hombre y no la razón que no ayuda más que a ocuparse de lo superficial, en otras palabras, a nadie le importa que el triángulo tenga 180 grados pero sí le importa una enfermedad, un problema familiar, o la pérdida de una amistad, lo cual está en gran parte ligado a la emoción.

Siguiendo con los filósofos Descartes (1596 – 1650 DC) fue uno de los principales exponentes de la razón, a partir del renacimiento. Es considerado junto con San Agustín (354 – 430 DC) como racionalistas, ya que para ellos lo esencial para el ser humano era la razón. A pesar de eso Descartes sabía que había una conexión entre la razón y la emoción y le dotó al cuerpo el sentido de la razón, y al alma la emoción. Por lo tanto para él, las emociones eran cuestiones del alma y la razón era lo predominante en el cuerpo. El consideró que existía una glándula pineal responsable de las emociones, (nada alejado a la realidad si consideramos a la amígdala como responsable de la emoción en el cerebro). Esta manera de pensar está estrechamente ligada en el pensamiento del siglo XX y comienzos del siglo XXI sobre todo en el ámbito laboral. Ahora se sabe que no hay una separación en el hombre entre la emoción y la razón, pero incluso en el Siglo XVII algunos empiristas como John Locke (1632 – 1704 DC) mencionaron que *“la realidad tiene ciertas cualidades que el hombre puede captar con la razón”*, y la emoción ayuda a captar esas cualidades que no podemos comprender, pero sí sentir.

Todo lo anterior sirve como un preámbulo para entender que desde que el hombre comenzó a interesarse por el mundo ha tenido una inquietud entre la razón y la emoción y por alguna situación en particular la emoción queda relegada en segundo plano, o bien es considerada como una consecuencia y no como algo inherente al hombre o se relega a la religión en otras situaciones.

Como el presente estudio se interesa por la inteligencia emocional se dejará de lado el tema de la razón para dedicarse más al análisis de la emoción como parte de un proceso que ayuda al ser humano a ser más eficiente y productivo en el ámbito laboral, aunque será muy difícil no mencionar temas enfocados a la razón y el conocimiento, siendo como se comenta parte inherente del ser humano.

2.2 La concepción de la emoción.

La palabra "emoción" se deriva de la palabra latina *emovere* que significa remover, agitar o excitar; por tanto, las emociones pueden despertar, sostener y dirigir la actividad orgánica en el ser humano. Sin embargo, las emociones se distinguen de los impulsos fisiológicos en que éstos responden a necesidades estrictamente orgánicas, mientras que éstas y los sentimientos, con frecuencia dependen de la conciencia que tiene la persona, de la importancia de una situación y de esta manera intervienen los procesos de conocimiento, percepción y pensamiento. Las emociones son parte del ser humano y el aprender a controlarlas puede generar mayores ventajas contra las personas que no las controlan. El Centro de Desarrollo Coca-Cola en un curso sobre facilitadores (2006) expone el siguiente ejemplo sobre la emoción: *Mientras estaba trabajando, un hombre recibió un telegrama. Lo observó y notó que provenía de la ciudad donde vivía su ex - esposa. De inmediato se enojó y lo tiró sobre el escritorio diciendo, "¿Por qué no se va sencillamente de mi vida y me deja en paz?". ¿El telegrama lo enojó?, quizás mucha gente respondería que sí, veamos el proceso.*

A: El hombre notó la ciudad de origen,

B: Supuso que provenía de su ex – esposa y que contenía algo indeseado,

C: Sintió enojo.

Ahora bien, posteriormente el hombre abrió el telegrama y tan pronto lo leyó, comenzó a saltar de gusto y se puso feliz, ya que el telegrama provenía de

un cliente que había aceptado su propuesta de trabajo, a través de la cual iba a obtener mucho dinero. Analizando nuevamente tenemos que:

A: Leyó el mensaje

B: Pensó en un viaje a Hawái y en cuánto lo iba a alabar su jefe

C: Sintió felicidad.

¿Cómo es posible que la persona pueda tener dos reacciones diferentes sobre un telegrama?, la respuesta es el uso de la emoción ligadas a los pensamientos. Se pudo dar el caso también de que el cliente declinara la oferta de negocio y quizá lo que sentiría sería tristeza al imaginar que su viaje se cancelaría. Es más siguiendo con el ejemplo ahorita siente alegría por el viaje a Hawái que se imagina pero en la realidad quizá no vaya a ese viaje por motivos laborales o bien porque la ex – esposa lo demanda en un futuro y le quita parte de su sueldo por manutención. El hecho es que un simple telegrama puede despertar reacciones y emociones diferentes en una persona. Víctor Gordo (2013) en un artículo publicado en el periódico Excelsior señala que la emoción es más rápida que la razón. Comenta lo siguiente: *“Uno de los axiomas más importantes que rigen el terreno de la ingeniería en imagen pública es aquél que indica que la gran mayoría de nuestras decisiones las hacemos basados en sentimientos, no pensamientos. No obstante, nos gusta decir que somos inteligentes y, por lo tanto, que solemos reflexionar profundamente antes de tomar una decisión. En la realidad diaria no sucede así más que en unas cuantas y aisladas ocasiones, como las de un cambio de domicilio, de trabajo o de estado civil y, ya puestos honestos, hasta en esas ocasiones terminamos “echándole feeling” a nuestra decisión. Los extensos estudios en el área de la inteligencia emocional demuestran que la mente emocional es más rápida que la mente racional, que ésta decide y pone en acción al resto del organismo sin detenerse a pensar en el qué y por qué está haciendo algo y, como produce una sensación de certeza muy fuerte, la necesidad de actuar no entra en la conciencia. La certeza se presenta porque la mente emocional reconoce la realidad emocional en un instante y activa la intuición que nos proporciona una gran seguridad, pues nuestra acción estará basada en ella”.*

Dicho de otro modo, la emoción es lo primero que sale a la luz y posteriormente la razón, y lo que debe de preocupar es que en la mayoría de las ocasiones al salir primero la emoción tomamos decisiones basadas en esa emoción y no precisamente en la razón, por lo que una emoción negativa puede acelerar a la persona a que tome decisiones negativas, o bien una emoción positiva puede generar decisiones positivas, aunque puede ser que las decisiones tanto negativas como positivas al ser efectuadas bajo emociones no sean lo más racionales posibles y esa sensación positiva se desvanezca al día siguiente como se expuso en el caso del hombre que recibió el telegrama y se alegra y piensa que podrá ir de viaje a Hawái. Sobre lo anterior entra en juego la imaginación y al imaginar se genera una opinión basada en la sensación o emoción que generó lo que se imaginó. Víctor Gordo (2013) lo explica en el siguiente párrafo *“Una imagen se conforma por todos los estímulos verbales y no verbales que nuestros sentidos perciban, y es gracias al poder de nuestra mente que dichos estímulos se transforman en la información que configurará la imagen de lo percibido, la cual tendrá el poder de guiar todas las decisiones que hagamos. El proceso fisiopsicológico de la percepción y su transformación en una imagen mental suena complicado (y lo es), sin embargo, como todos lo hacemos de manera inconsciente miles de veces cada día, parece fácil y esto hace que no reparemos en la importancia que la imagen tiene a la hora de rechazar o aceptar algo”* además comenta que *“Una vez que hemos conformado una imagen mental de lo percibido, lo cual es inevitable, fácil y rápido, viene la parte cruel del asunto, pues resulta que lo que procederá de manera automática será traducir dicha imagen mental en una opinión, misma que será positiva si lo que percibimos nos gustó o negativa si lo percibido nos disgustó y ahí es donde les digo que empieza la parte cruel y difícil del juego de la imagen, ya que la opinión que vertamos nos servirá para identificar a lo percibido. Por lo tanto y resumiendo... percibimos, configuramos una imagen mental, opinamos acerca de lo percibido y con esa opinión identificamos a todo lo percibido, trátase de personas, empresas, instituciones, productos, marcas, entre otros”*. Nuevamente aquí entra la emoción en función de percibir lo que queremos imaginar en este momento.

Estas afirmaciones de Víctor Gordo fueron expuestas en 1995 por Ekman y Seymour a través de un modelo científico que establece que debido al intervalo en la mente que se produce entre lo que activa la emoción y su erupción puede ser prácticamente instantáneo, el mecanismo que evalúa la percepción debe ser capaz de actuar a gran velocidad (calculada en milisegundos), esta respuesta rápida sacrifica la exactitud a favor de la velocidad; esto permite a la mente emocional percibir el peligro, por lo cual resulta esencial en situaciones urgentes. También señala el modelo que además de esta vía rápida, existe una segunda vía, más deliberada y consciente, que permite al individuo hacer una evaluación más extendida de la situación, luego de la cual se produce la respuesta; en consecuencia, el pensamiento precede al sentimiento (Nora Molina de Colmenares 2002).

Ahora bien las emociones para fines de orden se pueden clasificar en negativas y positivas. Ambas pueden subdividirse para su estudio en factores y éstos a su vez dividirse en identificar el tipo de emoción. Feldman (2010) ejemplifica por medio de una figura la subdivisión de las emociones

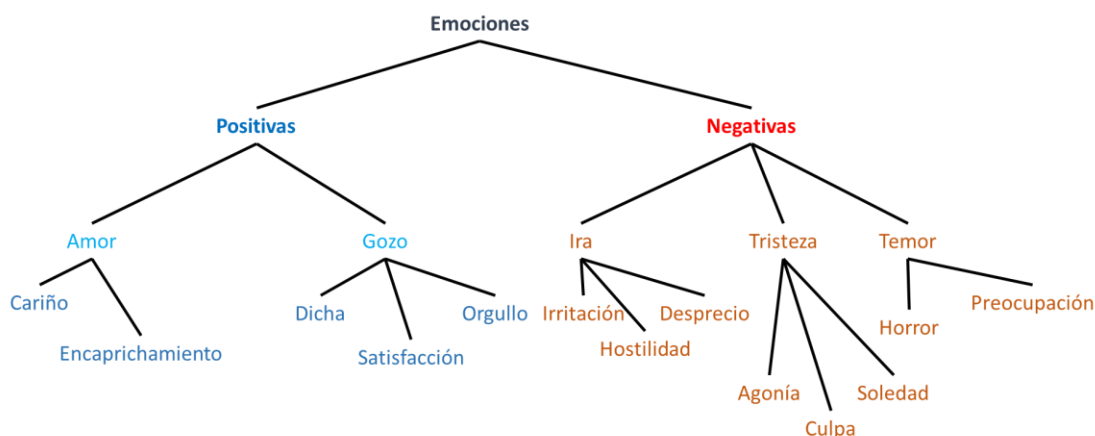


Figura 1 método de jerarquía para organizar las emociones (Feldman 2010).

Feldman (2010) establece que los psicólogos no se ponen de acuerdo para clasificar las emociones y son muy variadas las opiniones. Paul Ekman establece seis emociones primarias las cuáles son muy fáciles de identificar en las expresiones faciales. Estas son alegría, enojo, disgusto, sorpresa, tristeza y temor. También realizó extensas investigaciones dónde demuestra que las personas no

pueden esconder las emociones que sienten y las demuestran a través de expresiones cuando se tiene la intención de mostrarse o microexpresiones cuando no se tiene la intención de mostrarse pero suceden involuntariamente. Se denominan microexpresiones porque la persona las retiene una vez que suceden ocultando la emoción bajo otra expresión facial. Las microexpresiones duran un cuarto de segundo y a menudo no se observan porque desaparecen rápidamente.

Valdez Castellanos (2003) en su libro Comunicación y Manejo de Sentimientos establece que las emociones son indicadores para la persona de alguna situación que está viviendo, o que se entrelazan con algún hecho que vivió. Las emociones para Valdez Castellanos no son positivas ni negativas, simplemente son indicadores para el organismo de que algo falta o de una situación que necesita atenderse, o por qué no, disfrutarse. Lo establece con un ejemplo de un carro en el cuál el indicador de gasolina indica vacío, y esto no significa que se deba golpear al indicador por mostrar que no tiene gasolina el vehículo, simplemente lo está indicando, como habrá ocasiones en que indicará lleno. El problema o la situación en sí es la gasolina y es lo que se debe descubrir a través de las emociones. A menudo cuando el problema de las emociones no se atiende redundan en otro tipo de problemas como depresión, estrés o enfermedad (es más fácil admitir una enfermedad física que una mental). Es increíble lo que el organismo humano puede hacer y puede interpretar (ya se ha explicado anteriormente), así por ejemplo si se está viendo una fotografía de una mascota en ese momento se puede experimentar alegría al relacionarla con el cariño que se tenía por esa mascota, pero inmediatamente se puede pasar a la tristeza al recordar que ya murió hace algunos meses o años y también se puede pasar a la nostalgia al recordar esos momentos de la fotografía en un lugar que se visitó con la mascota y que dejó impresiones en la persona, y quizás después pueda sentir enojo al recordar que la mascota falleció atropellada por un conductor ebrio. A menudo la persona no sabe qué fue lo que experimentó y esa emoción con connotación negativa la descarga con violencia, o insultando a alguien, o golpeando la puerta. No es malo sentir enojo, es un indicador de que algo pasa, lo interesante es entender qué es lo que causa el enojo para poder atender el

problema antes de que se termine lastimando a alguien o con problemas de estreñimiento o males cardíacos provocados por no atender la situación que genera la emoción. El hecho es que si se maneja la emoción, se entiende y se razona el por qué se está sintiendo, es más fácil resolver la situación de una manera sana. El saber entender las emociones y poderlas canalizar hacia lo que éstas indican y resolver las situaciones permite al ser humano vivir en plenitud. Si se utiliza la región del pensamiento racional para interpretar las emociones y descubrir qué la genera, es más sencillo resolver las situaciones y también tomar mejores decisiones. Más adelante se hará referencia a este tema con el de Inteligencia Emocional.

Se ha establecido lo que es la emoción, ahora es necesario adentrar un poco el tema sobre en dónde se lleva a cabo este proceso lo que lleva a tocar de manera breve el sistema límbico.

2.3 El sistema límbico donde nacen la emociones.

Para entender la emoción no está de más señalar que el proceso de la emoción tiene lugar en el cerebro específicamente en el sistema límbico, aunque vale la pena comentar que la emoción se muestra en el cuerpo en general, así, si se está nervioso la emoción se puede representar en un movimiento acelerado del pie, o con las manos sudorosas o aceleramiento del corazón. En otras palabras en el cerebro se lleva a cabo el proceso de sentir una emoción y ésta se muestra en el organismo a través de muchas maneras, como movimientos involuntarios, expresiones faciales, posturas, excreciones, y la consecuente liberación de hormonas en el cuerpo como por ejemplo la adrenalina, la noradrenalina, dopamina, serotonina, entre otras.

El cerebro se puede dividir para su estudio en tres partes: El cerebro reptil, el cerebro emocional o sistema límbico y el cerebro racional o corteza cerebral Noemí Paymal, (2008). Refiere el autor que el cerebro reptil se considera el más primitivo del cerebro y es el responsable de los procesos básicos de supervivencia. El sistema límbico está constituido por el tálamo, el hipotálamo, el

hipocampo, la hipófisis, el fórnix y la amígdala. Por último se tiene a la corteza cerebral donde se encuentran los lóbulos frontales y que es la última parte del cerebro en desarrollarse y es donde se ubica la capacidad del pensamiento abstracto. Partiendo de la evolución se puede aventurar que la emoción precede al pensamiento precisamente por el hecho de que está más ligada al desarrollo del hombre que la corteza cerebral que es la última en evolucionar en el ser humano.

Parte de este estudio es entender el sistema límbico como responsable de las emociones. Como se mencionó en el párrafo anterior el sistema límbico está formado por varias partes mostradas en la figura 2.

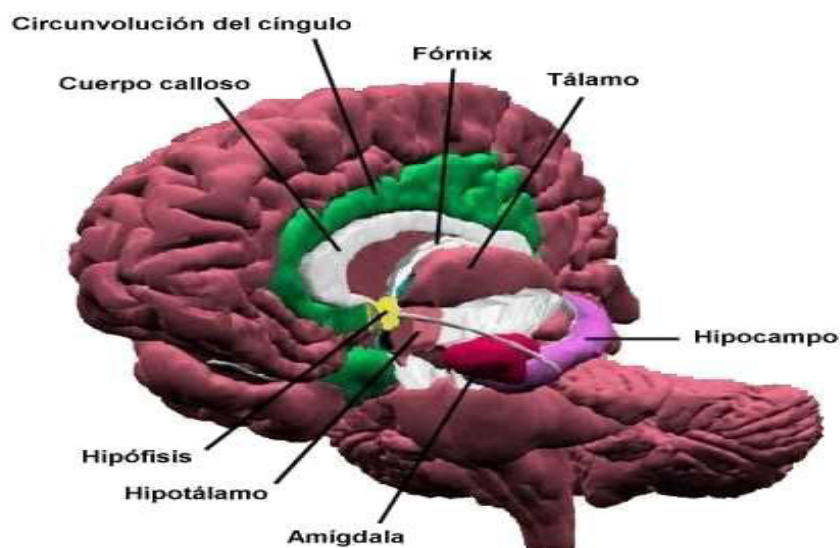


Figura 2. Representación del Sistema Límbico, extraído de <http://www.psicoactiva.com/atlas/limbic.htm>.

Brevemente se define cada parte del sistema límbico. El hipotálamo es la parte que se encuentra debajo del tálamo y que puede enmarcarse en el diencefalo. El hipotálamo se encarga de la regulación de la temperatura del cuerpo, la sed, el hambre, el estado anímico entre otras cuestiones. El hipotálamo actúa sobre el sistema nervioso autónomo y el sistema límbico y se encarga de liberar algunas hormonas como la oxitocina y la antidiurética, así como las hormonas hipofisarias. El tálamo según Perea-Bartolomé y Ladera-Fernández

(2004) deriva de la palabra griega *thalamos* que significa cámara interna. Tiene forma ovalada y contiene fibras intratalámicas que conectan los diferentes núcleos entre sí. Existen dos tipos de neuronas en el tálamo, las neuronas principales (liberan glutamato) o de proyección y las neuronas locales (liberan ácido aminobutírico). El tálamo es responsable de las funciones sensitivas, a excepción del olfato y forma parte del sistema somático y se considera que el tálamo tiene relación con procesos psicofuncionales superiores como la atención, la emoción, el lenguaje, la memoria y la función ejecutiva. El hipocampo nombre dado por el anatomista Giulio Cesare Aranzio por su semejanza a un caballo de mar trabaja en las funciones cognitivas primarias que se refieren a la memoria y a la organización espacial (Andersen 2007) consta de un giro dentado donde se encuentra la sustancia gris y un subículo que es el área donde descansa el hipocampo. Los últimos estudios indican que el síndrome de Alzheimer afecta la región del hipocampo. El fórnix es una serie de fibras que conectan el hipocampo con el hipotálamo. Fletcher, Raman, Huebner Liu, Dungas y Carmichel (2013) presentan un estudio en donde indican que una reducción en el volumen del fórnix predice un declive cognitivo en ancianos sanos. La hipófisis se define como Glándula endocrina, de pequeño tamaño, situada en la parte anteroinferior del cráneo en una excavación del esfenoides (silla turca), unida al hipotálamo por medio del tallo hipofisario. Se llama también glándula pituitaria. Segrega numerosas hormonas que regulan el funcionamiento de otras glándulas endocrinas (Diccionario enciclopédico). Por último la amígdala considerada como el centro de procesamiento de las emociones a partir de estudios llevados a cabo por Klüver y Bucy (1937, 1939). La amígdala recibe proyecciones de todas las áreas de asociación sensorial. Aggleton y Mishkin (1986) publicaron estudios donde se disminuyen la agresividad e hiperactividad con la extirpación de la amígdala y Adolphs (2002) presentó evidencia de que una lesión en la amígdala reduce la capacidad de los pacientes para reconocer emociones en las expresiones faciales. Otros estudios como los de Bechara (1995) utilizando electrodermica establecen a la amígdala como esencial para el condicionamiento emocional. Utilizando técnicas de neuroimagen funcional se detectó por medio de

Tomografías por Emisión de Positrones (PET) una activación diferencial de la amígdala en función de la emoción que expresaban rostros presentados al paciente (Morris 1996), concluyendo así que la amígdala participa activamente en el reconocimiento de los procesos emocionales. Markowitsch (1998) establece que hay diferencias entre la amígdala de la izquierda que está más relacionada con la codificación y extracción de las características estímulares de la emoción, mientras que la de la derecha se asocia más con mecanismos de recuperación de información emocional.

Ahora bien, el sistema límbico se relaciona con la neocorteza (cerebro pensante por decirlo de algún modo) y es parte de las respuestas emocionales que se dan al mismo tiempo o quizá antes de las respuestas racionales que se obtienen dentro del proceso cognitivo. También se puede señalar que el sistema límbico como el neocórtex se divide en dos hemisferios (izquierdo y derecho) formando con éste último cuatro cuadrantes con algunas habilidades según cada cuadrante mostrado en la tabla 1

	Lado izquierdo:	Lado derecho:
Cerebro pensante (Neocórtex)	Analítico Matemático Técnico Lógico Racional Práctico	Conceptual Holístico Imaginativo Integrador Espacial Intuitivo
Cerebro emocional (Sistema límbico)	Organizado Orientado al detalle Tradicional Fiable Secuencial	Comunicativo Emotivo Sensible Expresivo Espiritual Orientado al logro

Tabla 1 Habilidades por cuadrante del neórcortex y el sistema límbico retomado del Centro de Desarrollo Coca-Cola (2005).

El ser humano puede ser visto como un todo formado por varios sistemas, cada sistema individual no forma un ser humano, (remontándose a la ideas del neoplatonismo representadas por Plotino (205 – 270 DC), pero sí la suma de todos los sistemas forma a una persona. En este sentido se comenta que el uso de la razón o del cerebro pensante no forma una persona ya que necesita de las emociones, así como la pura emoción no es suficiente para describir a la persona. Es por eso que en el siguiente apartado se describe el concepto de inteligencia como parte inherente del ser humano y complemento de la emoción.

2.4 La inteligencia.

La inteligencia se define como la capacidad para pensar de una manera abstracta y para aprender con prontitud de la experiencia (Flynn 1987) e incluye diferencias individuales en un amplio rango de capacidades cognoscitivas. En un sentido muy burdo se puede inferir que la inteligencia nos separa del resto de los animales, ya que se considera que la inteligencia se da a partir de un proceso de pensamiento, carente por otras especies.

La inteligencia se puede relacionar con éxitos académicos, pero la realidad es que la inteligencia es más que eso y solo es un estereotipo impuesto que entre mejores calificaciones más inteligente se es. Si bien es una parte de la inteligencia no lo es todo. Así la inteligencia ayuda a predecir aspectos de la conducta y dominar información y apoya en comprender situaciones y poder adaptarse. Así por ejemplo alguien meramente académico quizá no pueda en un accidente de carro utilizar las herramientas que tiene en el momento para hacer una palanca y abrir la puerta y escapar, mientras que otro quizá no tan brillante pueda utilizar las herramientas a la mano e improvisar para escapar del lugar del accidente. Así se puede considerar que existen inteligencias múltiples (Howard Gardner). Algunos tipos de inteligencias múltiples son por ejemplo la lingüística que es una habilidad para leer, hablar o escribir y se asocia con poetas, novelistas o periodistas, la lógico matemática que es habilidad para calcular, razonar y agrupar y se asocia

con científicos, estadistas o ingenieros, la espacial que es una habilidad para percibir o visual y se asocia con escultores, pintores, navegantes, la musical o habilidad para sentir y escuchar melodías y ritmos y se asocia con compositores y músicos, la cinestética corporal o habilidad de motricidad y desarrollo físico asociada con atletas y actores, la naturalista o habilidad para tener sensibilidad con la naturaleza, hechos y ambiente y asociada con los antropólogos y biólogos, la intrapersonal que es una habilidad para tener conocimiento de uno mismo y se asocia con psicólogos y sacerdotes y la interpersonal o habilidad para interactuar con otras personas y asociada con maestros y políticos. La tabla 2 resume las diferentes inteligencias múltiples, características y a quién se asocian.

Inteligencia:	Características:	Se asocia con:
Lingüística.	Leer Hablar Escribir.	Poetas Novelistas Periodistas.
Lógico matemática.	Calcular Razonar Agrupar.	Científicos Estadistas Ingenieros.
Espacial.	Percibir Análisis visual.	Escultores Pintores.
Musical.	Escuchar melodías Seguir ritmos.	Músicos Compositores.
Cinestética Corporal.	Buena motricidad Desarrollo físico.	Atletas Actores y coreógrafos.
Naturalista.	Sensible a la naturaleza Sensible al ambiente.	Antropólogos Biólogos.
Intrapersonal.	Autoconocimiento Desarrollo personal.	Psicólogos Sacerdotes.
Interpersonal.	Interactuar con otros.	Políticos Maestros.

Tabla 2. Tipos de Inteligencias Múltiples (Howard Gardner 1983).

Stenberg señala tres componentes básicos del pensamiento inteligente como lo son:

1. La inteligencia componencial: Efectividad del procesamiento de información (pensamiento crítico y analítico)
2. Inteligencia experiencial: Capacidad para formular nuevas ideas. Identifican información en una situación dada y combinan hechos aparentemente no relacionados
3. Inteligencia contextual: Inteligencia en sentido práctico o adaptativo. Factores que influyen en el éxito de varias tareas y modelan el ambiente

A la manera en cómo combinar estos componentes de la inteligencia se le denomina estilo intelectual.

Existen herramientas que se han diseñado para poder medir la inteligencia. Una de las más conocidas es el coeficiente de inteligencia emocional (IQ o CI) diseñado por Stanford-Binet (1905) utilizado ampliamente para comparar el grado de inteligencia en instituciones académicas y empresas al momento de realizar el reclutamiento y selección del personal. Posteriormente esta herramienta fue complementada por otro tipo de pruebas para medir otros atributos de inteligencia así se crearon las escalas Weschler (1939) para medir reactivos verbales y espaciales, o por ejemplo las pruebas Otis desarrolladas en el ejército y donde se utilizan grupos para aplicar las herramientas y determinar el grado de inteligencia. Cabe señalar que actualmente existen software especializado como por ejemplo el psicowin que permite aplicar en línea las pruebas y determinar tanto el coeficiente de inteligencia así como otras habilidades que tenga la persona y compararlos contra el perfil a manera de determinar si el candidato es competente para el puesto o no.

Como se mencionó en el apartado anterior el ser humano es un ser complejo y por ende la inteligencia no es suficiente para sobresalir en un mundo cada vez más globalizado, con mayor oferta de personas con competencias similares y que a la vez exige un alto grado de estrés y atención a las tareas diarias, por lo cual nace otro concepto llamado la inteligencia emocional.

2.5 La inteligencia emocional.

El origen de la inteligencia emocional se remonta a 1920 con el psicólogo Edward Thorndike quien la definió como *“la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”* lo cual está más enfocado a la inteligencia social, posteriormente Salovey & Mayer en 1990 la describen como *“la capacidad de tomar conciencia de nuestras emociones, comprender sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones en el trabajo y vida cotidiana, acentuar nuestra capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social”*. Goleman (1995) describe la Inteligencia Emocional como *“una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”*. Por otro lado Emily Sterret (2002) describe la inteligencia emocional como *“un conjunto de destrezas de gestión de personal y destrezas sociales que nos permiten triunfar en el puesto de trabajo y en la vida en general”* y Coopers y Sawaf (1998) la definen como *“la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder, la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”*. Lo anterior analizando las definiciones quiere decir que el ser humano además de la inteligencia cognoscitiva puede utilizar las habilidades proporcionadas por la emoción para poder entenderse así mismo, valorarse, generar una percepción interna y poder modificar su comportamiento a fin de poder adaptarse a las situaciones que enfrenta y además también le da la capacidad para comprender las emociones de los demás y por ende ajustar sus reacciones a fin de sacar la máxima utilidad a la situación ya sea trabajando en equipo, asesorando o bien controlando aspectos que los demás no dominan. Con lo anterior no se puede descartar la inteligencia y las competencias técnicas ya que son factores también importantes, sin embargo no lo son todo y los últimos

estudios en el campo de la inteligencia emocional indican que son factores iniciales a considerar, pero que no garantizan el éxito de la persona en un determinado puesto o en una situación que viva, ya que la manera en que pueda entender y utilizar sus emociones le permite tener un mejor control y tomar mejores decisiones, motivarse, ser más empático, mejorar las relaciones sociales, entre otras habilidades ligadas a la emoción más que a la cognición.

El enfoque hacia este concepto de inteligencia emocional se dio a principios de 1990 debido a que muchos líderes de organizaciones no podían entender cómo el mejor empleado en un puesto determinado con alta inteligencia y competencias técnicas no podía desempeñarse adecuadamente y terminaba o bien generando más problemas a la organización o dañándose así mismo por el alto estrés y a la larga o bien quedaba fuera de la organización ya fuera renunciando o siendo despedido o en el peor de los casos por alguna enfermedad que pusiera en riesgo su vida debido a la alta carga emocional contenida sin manejarla adecuadamente. Así también se complementa que los grandes líderes ostentan un alto nivel de inteligencia emocional que les permite sobresalir en sus actividades a la vez que se mantienen en un ambiente laboral favorable tanto para ellos como para sus colaboradores.

Goleman va más allá del ámbito laboral y establece que el carecer de inteligencia emocional no garantiza la felicidad en la vida, al no poder controlar reacciones emocionales negativas que puedan afectar las relaciones con los demás y con uno mismo.

Volviendo al tema de la emoción, que se tocó en el 2.2 las emociones no son buenas ni malas, son indicativos de que algo pasa por nuestra mente. Por lo tanto la identificación de emociones y la interpretación y el uso adecuado de ellas es parte de la inteligencia emocional.

2.6 Componentes básicos de la inteligencia emocional.

Goleman (1995) establece para la inteligencia emocional 5 componentes básicos o generales los cuales son el autoconocimiento o el conocimiento de sí mismo, el control emocional o la autorregulación, la motivación interna o automotivación, la empatía y las habilidades sociales. La tabla 3 presenta un grid operacional de los componentes de la inteligencia emocional.

Elemento	Definición	Características
Autoconocimiento	La capacidad de reconocer y comprender el humor, emociones e impulsos propios, así como sus efectos en los demás	<ul style="list-style-type: none"> ●Confianza en sí mismo ●Autovaloración realista
Control Emocional	La capacidad de controlar o reorientar los impulsos y humores destructores. También conocida como la propensión a suspender el juicio, es decir, pensar antes de actuar	<ul style="list-style-type: none"> ●Confiabilidad e integridad ●Aceptación de la ambigüedad
Motivación	La pasión de trabajar por razones que van más allá del dinero o la posición. Es decir, la propensión a perseguir metas con energía y persistencia	<ul style="list-style-type: none"> ●Fuerte impulso por lograr cosas ●Optimismo, incluso ante el fracaso ●Compromiso consigo mismo y la organización
Empatía	La capacidad de comprender la formación emocional de otras personas. De hecho la habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales	<ul style="list-style-type: none"> ●Experiencia en formar y retener a personas de talento ●Sensibilidad a las diferencias culturales
Habilidades sociales	Eficacia en el manejo de las relaciones y la organización de redes. Además, una capacidad para encontrar el terreno en común y forjar una identificación mutua	<ul style="list-style-type: none"> ●Eficacia en la conducción del cambio ●Capacidad de persuasión ●Experiencia en formación y conducción de equipos

Tabla 3. Grid Operacional de los componentes de la inteligencia emocional extraído del Centro de Desarrollo Coca-Cola (2005).

Todos los elementos se estudiarán más adelante y se profundizará en cada uno de ellos. Existen más elementos que integran la inteligencia emocional, sin embargo estos son los principales y en los que se puede englobar el manejo de la inteligencia emocional y los que se están considerando para la evaluación de la autopercepción de los mandos medios. Los primeros tres elementos (autoconocimiento, manejo de emociones y automotivación) se consideran componentes o habilidades intrapersonales, mientras que los dos últimos elementos (empatía y habilidades sociales) se consideran componentes o

habilidades interpersonales. Las habilidades intrapersonales tienen que ver con la persona y se basan en la vertiente del “yo”, mientras que las habilidades interpersonales involucran a los demás y se basan en la vertiente del “nosotros” (Valenzuela Sabat 2010).

Es importante hacer notar que todas las personas sobresalen en algunos elementos de la inteligencia emocional y en otros se necesita trabajar para desarrollar la habilidad, así por ejemplo se pueden tener personas que tengan un buen autoconocimiento y sin embargo no sean empáticas y lo que es más importante al tener el autoconocimiento saben que no son empáticas, pero no desarrollan esa habilidad. Otros ejemplos pueden ser personas altamente motivadas, pero con pobre control emocional que se motivan rápido, pero también las emociones juegan para desmotivarlas con la misma velocidad, o bien que están motivadas pero al no controlar las emociones terminan por afectar al equipo de trabajo, o bien personas con altas habilidades sociales pero que no logran la motivación para hacer su trabajo o desenvolverse en actividades que exijan un reto. Cada persona es diferente y el uso que haga de las habilidades o elementos de la inteligencia emocional le permitirá tener éxito en su trabajo (Goleman 1998).

2.6.1 El autoconocimiento.

El autoconocimiento o conciencia emocional se define como la capacidad de reconocer y comprender el humor, emociones e impulsos propios, así como sus efectos en los demás (Goleman 1995). El autoconocimiento tiene que ver con cómo una persona puede entender sus emociones, de qué manera las analiza, procesa y sabe cómo le afecta y por ende puede entender que afecta a los demás y en ocasiones predecir como los demás serán afectados. El autoconocimiento es una parte importante de la persona y el aprender a conocerse a sí mismo es el primer paso para poder encauzar las acciones de una manera positiva.

Pensar en el autoconocimiento como parte importante del ser humano se puede ejemplificar de la siguiente manera: Si cada vez que se ve una película

romántica se tiende a generar una reacción en el organismo que conduce a las lágrimas una persona con autoconocimiento puede analizar el porqué de la sensación y entender si es porque le produce alegría interna el saber que los protagonistas se encuentran y “viven felices para siempre” o bien porque en este momento no tiene pareja y le produce “tristeza o melancolía”, o bien porque hace mucho tiempo tuvo una relación similar que ahora ya no tiene y le puede generar “enojo o frustración”. Al entender esa reacción la persona con autoconocimiento sabe lo que va a sentir si se da otra vez la situación de ver la película y por ende puede optar por no verla si la sensación será negativa o bien verla en el entendido de que lo que le produce al final es algo positivo. Inclusive si después puede observar una situación en la vida real parecida, tiene la capacidad de entender cómo podría reaccionar y así generar acciones de contención, o bien actuar en consecuencia.

Herrera Gascón (1994/95) establece y va más allá al señalar que el autoconocimiento es un requisito de la salud mental, ya que el conocerse a uno mismo permite interiorizarse y evolucionar interiormente. Cubells (1988) menciona establece que Jung vivió durante su vida con una interrogante básica que era ¿Qué es el mundo y qué soy yo?, y es que ese es el primer paso para que una persona sea plena. De qué es el mundo no es tema para tratar en este estudio, ¿quién soy yo? es una pregunta que se ha intentado contestar desde la antigüedad con los primeros filósofos occidentales, aunque con mayor profundidad se ha tratado en la filosofía oriental principalmente en el budismo. Gautama Siddharta establecía que *“El Yo es lo único que debe conocerse.”* oración sencilla de escribir y difícil de llevar a la práctica. El occidente en la antigua Grecia estableció como premisa la frase *“Conócete a ti mismo”* (Pittaco 652-570 AC) muy parecida a lo establecido por el Oriente. Sócrates y Platón enfatizaban el conocimiento a uno mismo como preámbulo a poder entender a la naturaleza y a los dioses. El Cristianismo por su parte enfatiza el autoconocimiento a través de los Evangelios donde un mandamiento de Jesús es ama a tu prójimo como a ti mismo, no en vez de a ti mismo como se ha interpretado a lo largo de épocas de la historia. Kant (1724 – 1804 DC) establece que el conocerse a sí mismo es lo

más difícil ya que esto sería un proceso completo que no podría desfragmentarse y por otro lado que se opone a la razón crítica (que ya se ha tocado en los primeros capítulos).

En el entorno psicológico uno de los exponentes del siglo XX Sigmund Freud (1856 -1939 DC) establecía el psicoanálisis como una manera de llegar a conocerse a sí mismo (con el apoyo del psicoanalista), ya que los problemas que vive la persona son ocasionados por no tener ese conocimiento propio que les permita encauzarlos adecuadamente. Así parte del concepto del Ello, el Yo y el Súper Yo, donde el Ello está el inconsciente que como su nombre lo indica la persona no es consciente de lo que percibe o siente y por ende no puede tener un autoconocimiento pleno de sí misma, y solo puede tener una parte pequeña de conciencia, mientras que por otro lado existe el Súper Yo que bloquea los intentos del Ello por salir en la personalidad y el que media ambas situaciones es el Yo. Así una persona con autoconocimiento podríamos definirla desde el entorno del psicoanálisis como un Yo muy consciente y que conozca o pueda entender las señales que envía el inconsciente a través del Ello y que son reprimidas por el Súper Yo, pero que en lugar de permitir esa represión pueda entenderlas y encauzarlas hacia un bien para él mismo y para los demás. La figura 3 muestra la interacción entre el Ello (Id), el Yo (Ego) y el Súper Yo (Súperego).

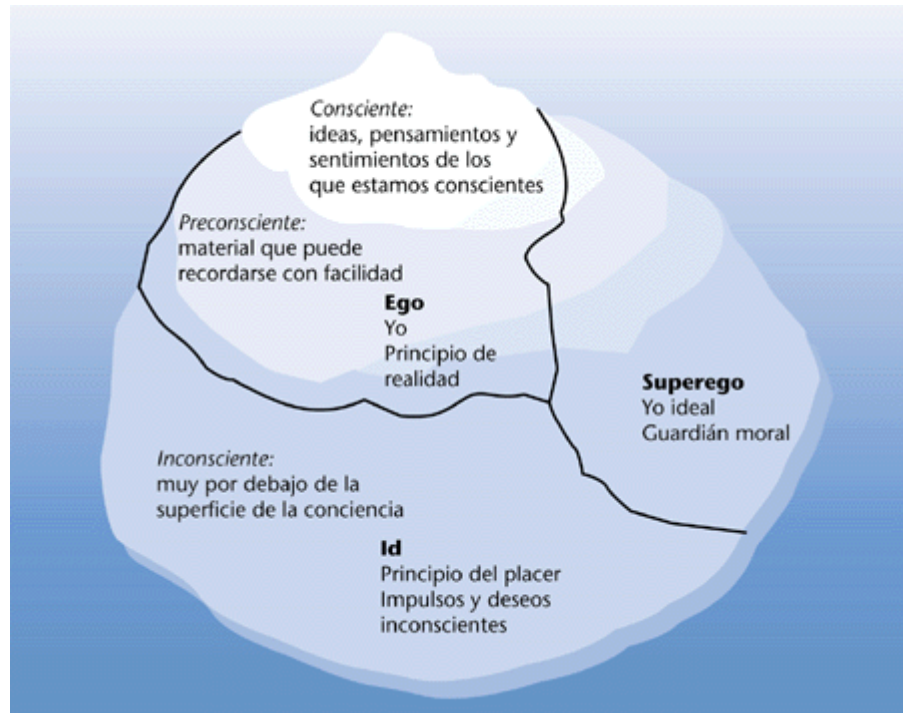


Figura 3: Interacción entre el Ello, el Yo y el Súper Yo (Núñez Montecino Estefanía P.)

En el estricto sentido del psicoanálisis esta premisa es difícil de cumplir por lo tanto el concepto de autoconocimiento puede ser utópico. También por ejemplo siguiendo el concepto de la ventana de Johari (Luff, Ingham) hay información que la persona desconoce y los demás conocen o que desconoce y los demás desconocen también, por lo que es difícil mantener un conocimiento perfecto de uno mismo. Sin embargo Herrera Gascón (1994/95) establece una diferencia de conceptos y define lo que es el autoconcepto y lo separa del autoconocimiento, así el autoconocimiento podría señalarse como resumir lo que para nuestra vida pueda ser más útil y disponerlo para adaptarlo al pilar cognitivo mientras el autoconcepto se centra más en un marco de introspección centrada en una satisfacción inmediata, más enfocado en la salud mental y atención de psicopatologías y además el autoconcepto es influido por la imagen que los demás aportan a la persona, mientras que el autoconocimiento es más independiente del entorno aunque no inmune a la influencia de los demás.

El autoconocimiento en la vida laboral es importante para entender qué le causa alegría a la persona y por ende le ayuda a tener más motivación, o bien que le frustra, lo entristece, lo apaga y el porqué de esa situación, lo que permite que pueda pasar a la acción de una manera proactiva o evitando la situación. Así si cada vez que el jefe le llama la atención al colaborador y eso le genera el sentirse derrotado o poco eficiente, puede utilizar ese conocimiento propio para platicar con el jefe y hacerle ver esa situación o pedirle que lo ayude y le retroalimente de otra manera, o bien aplicar una introspección para obtener la parte del mensaje del regaño y descartar lo negativo. Esto le ayudará a no sentirse una persona poco eficiente o que piense que lo quieren despedir.

En la manera que las personas tengan autoconocimiento podrán descubrirse a sí mismas que es el primer paso para una vida sana. Si no sé quién soy, qué me motiva, qué me derrota, qué me gusta, difícilmente se puede generar un cambio integral en la persona y en muchas ocasiones se actuará sin saber en realidad el por qué. A partir de este cambio se puede mejorar la vida laboral, ser un mejor líder y por qué no, tomar mayores responsabilidades y tareas más retadoras.

2.6.2 El control emocional.

El control emocional o el manejo de las emociones se define como la capacidad de controlar o reorientar los impulsos y humores destructores. También conocida como la propensión a suspender el juicio, es decir, pensar antes de actuar, o dicho de otra manera el regular o controlar y eventualmente modificar las emociones y los estados de ánimo y los sentimientos cuando estos son inconvenientes en una situación dada. El control emocional es una parte importante de la persona y se puede llamar un puente entre la razón y la emoción, ya que invariablemente el control emocional invoca a la razón para poder hacer un esfuerzo consciente y cambiar el estado de ánimo o el sentimiento manifestado en el momento (Valenzuela Sabbat 2010).

El control de las emociones está ligado al sistema límbico como se ha visto en los capítulos anteriores y en donde la amígdala juega un papel importante como control de las emociones. El ser humano como se ha mencionado contiene dentro de su ser las emociones y sentimientos, pero más profundo se encuentra el cubrir las necesidades básicas como lo es el hambre, el sueño, la sed, y entre esas necesidades está la seguridad y el hecho de sentirse fuera de peligro. Al momento de sentir peligro el cuerpo reacciona fisiológicamente liberando hormonas como la adrenalina y la noradrenalina, aumenta el ritmo cardiaco, se incrementa la sudoración y el cuerpo pasa a un estado de alerta el cual a cualquier inquietud o amenaza reacciona ya sea huyendo, atacando o una combinación de ambas. En este estado es muy complicado el uso de la razón, y tiene su lógica si se traslada a la época prehistórica en donde el instinto de supervivencia era la diferencia entre la vida y la muerte y sería complicado imaginar ante una situación donde un depredador está por atacar que la persona se pusiera a entender el porqué del comportamiento del depredador, a analizar si será por hambre o por protección de su madriguera, o si será muy dolorosa la mordida y en qué proporción o fuerza la aplicará. En esa situación lo preponderante es ponerse a salvo, ya sea corriendo, subiendo a un árbol, o bien defendiéndose con alguna arma al alcance de la mano. Es interesante señalar que cada persona reacciona distinto y así una persona que en esta situación puede atacar al depredador, otra puede huir y otra puede quedarse paralizada. La evolución dotó al ser humano de los lóbulos frontales y éstos al conectarse al sistema límbico permiten que el ser humano pueda controlar la emoción y actuar en consecuencia a este control emocional. Así siguiendo con el ejemplo es posible que una persona ya cazador experimentado pueda controlar el impulso de huir y quedarse quieto buscando el momento oportuno para utilizar su lanza o su honda, mientras que otra quizá pueda tomar una piedra y lanzarla a la cabeza del depredador. Esto es posible utilizando la razón mezclada con el incremento de hormonas que actúan ante el peligro y controlado por la amígdala. Así la persona entiende que huir es sinónimo de muerte ya que no puede competir en velocidad ni rapidez contra el depredador y por ende será alcanzado y atacado por la espalda. Es importante señalar que en

esta situación la persona no analiza de más la situación ni trata de interpretar las causas finales de la situación, sino que utiliza la experiencia adquirida, razona sobre la mejor manera de actuar y procede en consecuencia. Esta misma situación se puede repetir en otras circunstancias o momentos como el acechar a una presa, o bien ya trasladados al tiempo de hoy en el trabajo y en la vida cotidiana, en donde es común que haya una interrelación entre el sistema límbico, el sistema reptil y los lóbulos frontales y la clave es el poder controlar la emoción y poderla canalizar hacia algo positivo o que sea adecuada a la situación que se enfrenta.

Retomando el tema de las emociones es importante señalar que los sentimientos y emociones son indicativos de que algo está pasando en nuestro interior y que es necesario poner atención para atender esa necesidad de la mejor manera posible, por lo que no es malo el sentir una emoción ya sea catalogada como positiva (alegría) o negativa (ira, tristeza, miedo) ya que solo indican que algo está sucediendo y que se debe de atender. El estrés es un detonador que actúa en contra del control emocional ya que para el cuerpo el estrés es sinónimo de peligro y tiende a poner en estado de alerta al organismo, lo que trae como consecuencia que se actúe en la solución del problema que causa el estrés. El problema es cuando existe demasiado estrés el cuerpo sigue en un estado de alerta tal que ya no es fácil poder razonar la situación y es ahí cuando la emoción sale y la persona reacciona en función de la emoción que siente en el momento y puede actuar generando una situación indeseada como violencia, depresión, llanto, entre otros resultantes según la emoción y el momento que se está viviendo.

Desde una perspectiva psicológica y ligada al psicoanálisis se puede decir que en estas situaciones el inconsciente libera a través del Ello la emoción cruda por así decirlo sin que pueda generarse una restricción del Súper Yo a esa emoción y sin que el Yo tome plena conciencia de lo que está sintiendo en ese momento, por lo que la persona reacciona de una manera que en una situación tranquila quizá no lo haría. La función de Súper Yo en el control emocional debe

ser mitigada por el Yo para evitar que la emoción sea reprimida, ya que al ser reprimida sigue en el inconsciente lista para salir en cualquier momento de estrés o en cierta combinación de situaciones que se vivan, mientras que si el Yo es consciente de lo que le está generando la situación y del porqué se siente de esa manera pueda encauzar y reorientar esa emoción para evitar que sea perjudicial para la persona y para los demás.

En el ámbito laboral existe un panorama cada vez más lleno de presión y estrés por lograr la productividad y la eficiencia, gastar menos, mayores utilidades, menos desperdicios, más rapidez, menores errores, en fin un número de factores que generan que la vida laboral sea estresante. Aquí es donde el control de emociones o la autorregulación es un factor de la inteligencia emocional que permite a la persona poder encauzar sus emociones en el logro de los objetivos y no hacia un sentido negativo tanto para ella como para los demás. El siguiente ejemplo muestra el control emocional: Suponga que un padre de familia tiene a su hijo hospitalizado sin saber el padecimiento exacto, además tiene una deuda económica y tendrá dificultades para cubrir el gasto hospitalario. Por otro lado su jefe le comunica que no se cumplió el objetivo de ventas y que por lo tanto tendrán que dar explicaciones a la dirección. En esta situación la persona puede vivir una serie de emociones al mismo tiempo y no excluyentes, aunque algunas las podrá mostrar en mayor preponderancia que otras. Se puede suponer que la persona siente miedo al no tener la certeza de lo que tiene su hijo, tiene quizá miedo también por lo que dirá el director por no lograr el objetivo de ventas y podría imaginarse que lo pueden despedir y con su hijo internado no podrá hacer frente a la deuda, podrá sentir frustración por lo que está viviendo e inclusive enojo porque a su compañero le fue bien y fue recompensado con un puesto nuevo. Quizá pudiera sentir amargura, desesperación, entre otras emociones que mantienen a su cuerpo en sensación de peligro y a punto de estallar. Va a la reunión con el director y al cuestionarle el resultado, explota y comenta por medios de gritos y palabras altisonantes que no tiene apoyo, que aquí son unos negreros que no reconocen el talento, que está sobreexplotado y que no es su culpa sino de los demás, que no tiene apoyo de la administración entre otras cosas. ¿Por qué

terminó con esos comentarios violentos? O por otro lado quizá se queda callado sin responder, paralizado y sin saber que decir, o estalla en llanto, o pudiera ser todavía más crítico que no comente nada pero baje y junte a sus colaboradores y los insulte o amenace con despedirlos por no cumplir con los objetivos y que quizás éstos traspasen esa emoción y la reflejen en un regaño a sus hijos o a su pareja para desahogar la emoción que sintieron al ser regañados y agredidos y al no tener forma de responder. Analizando el ejemplo se puede entender que la situación de no cumplir el objetivo de ventas no es preponderante en la persona, sino primero que nada el sentido de seguridad de su familia, por lo que el cuerpo canaliza esa preocupación y genera emociones negativas en cierto sentido. El problema estriba en que la persona descarga esas emociones en el lugar no adecuado que es en su trabajo, así se magnifica el hecho de la salud de su hijo y la transfiere al problema del objetivo de ventas y el cuerpo reacciona ante ese peligro liberando las emociones traducidas en ofensas, o daño al autoestima de los demás e incluso en ocasiones hasta en un daño físico. Quizá si su hijo no estuviera hospitalizado la persona pudiera analizar por qué no llegó al objetivo de ventas, establecer un plan de acción, explicarlo y a lo mejor termina con una palmada de ánimo por la creatividad y las buenas ideas. Aquí es donde pudiera entrar en juego el control de emociones, ya que si la persona hubiera administrado adecuadamente lo que siente, busca la manera de mitigar ese sentimiento y encauzarlo, pudiera ser otro el resultado. Se dice fácil, la realidad es que es difícil, más no imposible y existen técnicas que se pueden desarrollar en las personas. Algunas técnicas que se recomiendan (Valenzuela Sabbat 2010) son la comunicación con otros compañeros sobre lo que se siente, el diálogo interno (enfocarse al autoconocimiento), la reestructuración cognitiva, y otros que pueden ayudar como lo son la relajación, el ejercicio, usar pensamientos positivos, entre otras técnicas para a mejorar el control emocional.

2.6.3 La automotivación.

La palabra motivación proviene del latín *movere* (mover), y se relaciona con la capacidad de la persona para evitar el aburrimiento y mantener la productividad por propia voluntad y autonomía personal (Valenzuela Sabbat 2010). En este sentido se habla de una automotivación o motivación interna, en donde depende la persona el mantener ese ánimo y enfoque en la tarea. La automotivación según Goleman (1995) tiene que ver con el hecho de ser aplicado, tenaz, en no desanimarse cuando algo sale mal, y ser capaz de ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial. La motivación es uno de los componentes de la inteligencia emocional que se ha estudiado mucho, aunque desde un enfoque general y no desde un enfoque de automotivación. La diferencia estriba en que hay motivación extrínseca y motivación intrínseca, siendo la motivación intrínseca la que corresponde con el concepto de automotivación enfocado en la inteligencia emocional.

Uno de los mayores exponentes del concepto de motivación es Abraham Maslow (1908 – 1970 DC), el cual propuso una teoría de la motivación humana (1943) partiendo de una pirámide de jerarquías o factores que motivan a la persona. (Quintero 2007). Esta jerarquía al ser diagramada con una pirámide señala que para ir escalando se tienen que cubrir las jerarquías básicas para poder después cubrir las jerarquías o factores que estén más por arriba o en otras palabras que no han surgido todavía al no tener una necesidad previa. Las jerarquías o factores que establece Maslow en su teoría de la motivación son las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las de amor y pertenencia, las de estima y finalmente las de autorealización. Hay una diferencia importante entre las primeras cuatro categorías y la última de autorealización, ya que mientras que las primeras cuatro las señala como carencias o necesidades, la última la muestra ya como un desarrollo del ser o de la persona. La figura 4 muestra la jerarquía de Maslow con las 5 categorías o factores.

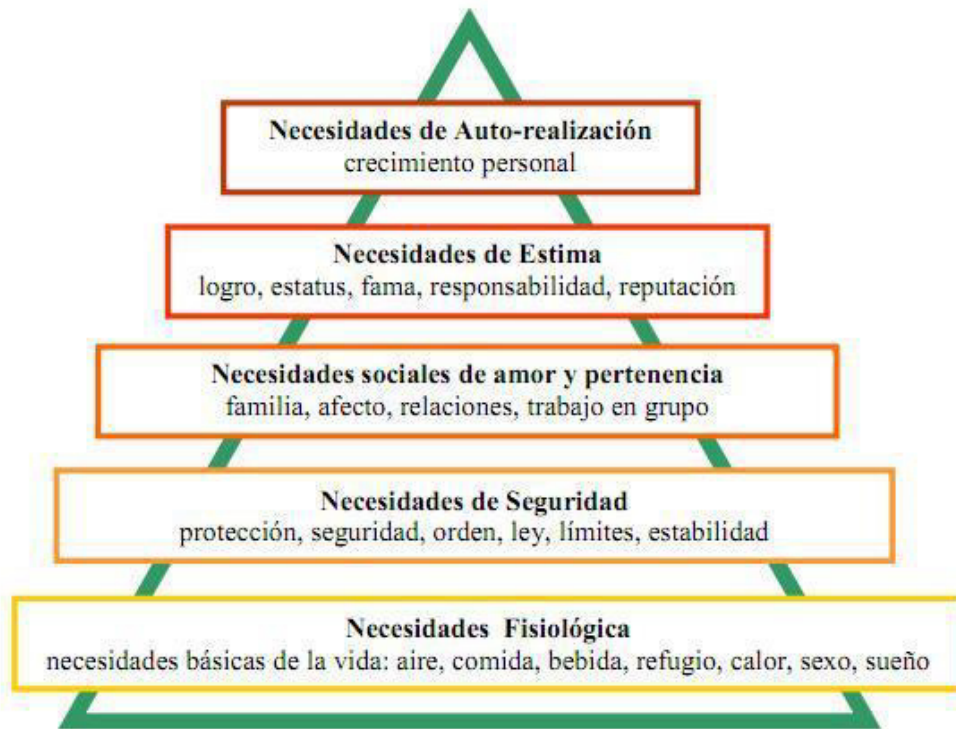


Figura 4. Diagrama de la Jerarquía de Maslow Adaptado de Chapman (2007).

Las necesidades fisiológicas tienen que ver con cubrir lo básico para la supervivencia de la persona ya que si ésta no cubre alguna de estas necesidades difícilmente estará motivada para poder hacer alguna otra tarea. Imaginemos una persona que tiene sed y se le pide que desarrolle una tarea de alta concentración, es muy probable que no realice la tarea, o la realice mal, ya que lo que necesita primero que nada es cubrir la sed. Igual y si se le ofrece una alta recompensa podría reprimir la sed y dedicarse a realizar la tarea, sin embargo aquí se refiere a una verdadera necesidad, es decir que el cuerpo esté deshidratado por falta de agua y que le impida a la persona realizar la tarea. Algunas otras necesidades fisiológicas no son tan apremiantes como la falta de aire o de agua, sin embargo a largo plazo evitan que la persona esté cómoda y no tenga la motivación sino quizá intervalos donde se pueda motivar e intervalos en donde esté desmotivada. Las necesidades de seguridad se dan una vez que se tienen satisfechas en un grado aceptable las necesidades fisiológicas y se relacionan con la sensación de tranquilidad de la persona en su medio ambiente que le rodea como lo es su casa,

familia, trabajo, comunidad. Esto significa que la persona siente una seguridad o estabilidad y que por ejemplo está tranquila porque mañana no se quedará sin trabajo, o sabe que su casa no se va a derrumbar mañana y se va a quedar desamparado, y por lo tanto puede enfocarse en otras actividades, ya que por ejemplo si no tuviera la seguridad de su trabajo pues enfocaría su energía en buscar un nuevo trabajo y por lo tanto no estaría motivada en las tareas u objetivos que tenga pendientes. La siguiente necesidad tiene que ver con la relación de la persona con los demás, es decir cuando tiene cubiertas las necesidades fisiológicas y las de seguridad puede enfocarse en integrarse con los demás buscando afiliarse y cubrir otras necesidades como lo es el afecto. Aquí se presentan situaciones como el buscar formar una familia, asistir a alguna Iglesia, pertenecer a algún club social o deportivo entre otras. La siguiente categoría tiene que ver con el sentido de logro o reconocimiento de la persona, es decir sentir que vale la pena su esfuerzo y su trabajo, que es digna para los demás y por ende mantiene una autoestima alta y más respeto para consigo misma. Finalmente la categoría de autorrealización tiene que ver con que la persona sea ella misma y haga lo que su potencial le indica que puede hacer sintiendo una sensación de paz interior, de inspiración que le permiten dar lo mejor de sí. Posteriormente Maslow presentó otras tres jerarquías o categorías como son las necesidades estéticas que tienen que ver con la percepción de la belleza exterior de la persona, las necesidades cognitivas enfocadas al deseo de conocer e investigar y las necesidades de auto-trascendencia enfocadas al servicio o el dar a los demás algo más, perseguir un ideal o una causa mayor.

Al hablar de motivación existen factores extrínsecos y factores intrínsecos. Los factores intrínsecos son lo que pertenecen a la persona y podría englobarse como locus de control internos ya que la persona los tiene y los vive y se enfocan también en la actividad en sí, y no en la recompensa que podría generar. La motivación extrínseca tiene que ver con factores externos como la recompensa, el reconocimiento de los demás. Quiroga Guajardo (2013) señala a propósito de los factores extrínsecos que por ejemplo la recompensa en forma de compensación no es un motivador, ya que funciona temporalmente cuando se obtiene, pero

posteriormente pierde su valor, pero por otro lado sí es un buen desmotivador, ya que por ejemplo la mala remuneración puede afectar necesidades de seguridad de la persona y por ende bajar su grado de enfoque a las tareas. Por lo tanto el enfoque de la inteligencia emocional en la motivación tiene que ver con los factores intrínsecos que la persona o la actividad le genera a la persona y así pueda desarrollar sus capacidades sin perder enfoque, sin caer en la rutina o el aburrimiento y que al final genere una pérdida de valor.

En el ámbito laboral la automotivación es un factor que hay que tener desarrollado en los colaboradores, ya que continuamente enfrentan escenarios que pueden generar una desmotivación. Estos escenarios van desde tareas altamente retadoras que son difíciles de conseguir como por otro lado tareas muy rutinarias como capturar información u operar un equipo o herramienta. Por otro lado el comportamiento del líder del grupo puede afectar la motivación del resto de los colaboradores y ciertos tipos de liderazgos pueden ser desmotivadores como por ejemplo un exceso de liderazgo autocrático, o incluso un liderazgo muy permisivo que no sirva de guía para los colaboradores. Por estos motivos es muy importante que el colaborador desarrolle sus habilidades de automotivación que le permitan no caer en el desánimo por las tareas ni por los que lo rodean y que le permitan mantener el enfoque en hacer bien su tarea y si es posible dar un plus a lo que le es solicitado, así como también “levantarse” de una derrota al no lograr los objetivos deseados evitando caer en un conformismo o una actitud fatalista, sino por el contrario, lograr convertir esa derrota en una oportunidad para volver a intentarlo y lograr el éxito. Lo importante es que existen técnicas que permiten desarrollar la automotivación, las cuales algunas son el entrenamiento especializado, el coaching, la introspección, la proactividad, el mantener un fin o una meta clara, establecer prioridades, el pensamiento positivo (Covey 2003). En la medida en que se trabaje en el desarrollo de la motivación del colaborador mayores beneficios se tendrán en la organización al contar con colaboradores comprometidos, que se esfuerzan al máximo, que se enfocan en las tareas y en los beneficios, que buscan minimizar errores y aprender de ellos, que se comprometen en el logro de los objetivos, y al líder le permite poder ser un

ejemplo para sus colaboradores, al notar que no se enfoca en lo externo para mantener el ánimo y las ganas en su trabajo diario y por ende transmite esa energía a los demás.

2.6.4 La empatía.

Las primeras tres dimensiones trataban sobre dimensiones intrapersonales, las siguientes dos tratan de dimensiones interpersonales en donde el colaborador puede utilizar la inteligencia emocional no solo para sí mismo sino para influir en los demás en aras de conseguir los resultados. La primera dimensión interpersonal es la empatía que se define como la habilidad para conocer y entender las emociones de los demás, es decir supone ponerse en el lugar del otro captando las emociones de la otra persona a través de sus gestos, su lenguaje corporal, y compartir con ella esa emoción. (Valenzuela Sabbat 2010). La empatía permite un acercamiento emocional con otra persona, comprendiendo las emociones que expresa y pudiendo establecer un vínculo con ella de manera que sienta un apoyo y una comprensión de lo que experimenta y transmite con sus emociones.

Las personas en la mayoría de las situaciones no exteriorizan sus emociones con palabras, sino más bien con el lenguaje no verbal llámese posturas, gestos faciales, tono de voz y movimientos involuntarios que permiten distinguir una emoción que está viviendo en ese momento la persona, así si se observa a una persona que mueve repetidamente la pierna en intervalos rítmicos se puede inferir que está nerviosa, de la misma manera que se podría inferir lo anterior escuchando tartamudeo o inseguridad al hablar, o bien observando sudoración en manos o rostro. Siguiendo con el ejemplo si se observa a una persona con el ceño fruncido quizá está experimentando enojo, o bien si el tono de la voz es fuerte y tendiendo al grito se podría inferir la misma situación, o inclusive si de lejos se observa que hace fuertes aspavientos con las manos se podría concluir que está molesta y está descargando esa emoción a través del cuerpo. Ahora bien, la comunicación no verbal no solo muestra emociones negativas, para

el caso de la alegría, se podría concluir que una persona la está sintiendo si al momento de observarla está sonriendo, o si por otro lado al momento del saludo se observa un saludo firme se puede concluir lo mismo, o bien al escuchar su tono de voz si éste es ameno, con risas ocasionales, se concluiría lo mismo. Cabe señalar que parece sencillo pero no siempre lo es, siguiendo el ejemplo de los nervios al observar que la persona tartamudea pudiéramos concluir que está nerviosa cuando la realidad es que simple y sencillamente es tartamuda y es su manera de expresarse. Así si se observa que una persona está cruzada de brazos se podría concluir que está aburrida, cuando quizá lo que pudiera tener es frío, por lo que se tiene que tener en cuenta que existen factores físicos y ambientales que pueden hacer percibir mal una emoción.

Lo anterior ejemplificado se estudia por medio de la semiología del gesto iniciada en los años sesentas del siglo XX, pero ampliada a finales del siglo. La semiología del gesto incluye tres campos de estudio: la kinesia o estudio del gesto de la persona, la proxemia o estudio de las relaciones en función de la distribución espacial y la paralingüística o estudio de los tonos fonéticos (Alayón Gómez 2004)

La kinesia se enfoca en las expresiones faciales, gestos y posturas que toma la persona al sentir una emoción, o bien al hacer una reflexión, análisis, e inclusive mentir. Así al observar un gesto se puede tener una idea de lo que la persona está comunicando aun y que sus palabras no expresen dicha emoción, ¿cuántas veces no ha sucedido que se tiene una discusión donde la contraparte expresa con aspavientos mucha molestia y enojo y al pedirle que se calme contesta “no estoy enojado”? La expresión no verbal es más que evidente, así como la reacción fisiológica, sin embargo la persona intenta cambiar la emoción por la razón y argumentar que no está molesta. Hay que recordar que las personas por presión social tienden a ocultar sentimientos negativos (Comunicación y manejo de sentimientos), pero por más que se inculque por la razón si estas emociones o sentimientos están el cuerpo de alguna manera los va a expresar, ya que en caso de no hacerlo los riesgos (como se mencionó en la parte de manejo de emociones) son que el cuerpo caiga en algún daño como sería

la depresión o, enfermedades físicas. Existen gestos o posturas que se pueden relacionar con emociones y el conocerlas e identificarlas permite que se puedan detectar en los colaboradores y poder mostrar empatía por esas emociones que se detectan. Así si un colaborador está triste, se puede detectar en su manera de caminar lenta y sin ganas, los ojos llorosos y la pupila poco dilatada, ausencia de sonrisas, desánimo al contestar, y utilizando la empatía se podrá apoyar a esa persona de una manera emocional, quizá escuchando su problema, dando retroalimentación, ofreciendo apoyo entre otras actividades. La proxemia se encarga de la distribución espacial y tiene que ver con los campos o círculos personales y sociales de cada colaborador en donde siente seguridad. Estos círculos son diferentes para cada persona. El círculo personal o íntimo permite que la persona acepte que alguien se acerque a una distancia menor a 25cm de él sin sentir incomodidad, que también varía dependiendo la persona que pueda entrar, por ejemplo a una pareja o un bebé o niño se le puede permitir una distancia de 0cm sobre su rostro, mientras que a otras personas como amigos y familiares no más cerca de 10cm. Sería complicado mantener una conversación con un desconocido a una distancia de 10cm., generaría una inquietud y dificultad para comunicarse por la cercanía mantenida. Por otro lado en un círculo social la distancia promedio es de 100cm donde colaboradores, clientes, y la sociedad en general interactúa sin que exista una inquietud. De esta manera al interactuar con las personas se podrá observar si ésta se incomoda al acercarse mucho e invadir su espacio personal, lo cual le generará una emoción como pueda ser molestia, exasperación o cambio de ánimo. Es común que en los entornos laborales los círculos personales puedan disminuir y aceptar a más personas, pero como se ha comentado cada persona es diferente, así que el líder es alguien que le gusta motivar dando palmadas, con mucho contacto físico puede invadir el círculo personal de algún colaborador y generarle emociones que denotan desagrado o inquietud, por lo tanto aquí la empatía permite distinguir si esa persona no desea que invadan su espacio, comprenderlo y darle esa tranquilidad. La paralingüística se enfoca en el tono de la voz, los intervalos de silencio y el énfasis que se le da a lo que se expresa, ya que ésta es otra manera de transmitir emociones sin

necesidad de expresarlo abiertamente. Es común observar que existen variaciones en el volumen a ciertas frases ya sea de un volumen bajo a uno alto o al revés, cambios de ritmos que pueden ser de más lento a más rápido, o viceversa. A esta variación se le conoce como relieve elocutivo y permite transmitir una emoción en la frase, así si es una frase fuerte, aguda y rápida podría ser una emoción de reclamo, mientras que una fuerte y lenta es solo imperativa. Existen otros aspectos como las reiteraciones, en dónde la persona repite la frase utilizando un relieve elocutivo y posteriormente otro para denotar que es importante, o bien utilizar el silencio como un reforzador para hacer comprender el mensaje. Aquí la empatía juega también un papel importante para entender la emoción transmitida en la paralingüística que da el colaborador, así una frase como “estoy bien” con un tono de voz muy lento, grave y con bajo volumen se puede interpretar como que la realidad es que no está bien y algo tiene que se puede conocer indagando más la situación y utilizando preguntas para poder entenderla y poder brindar apoyo en caso de que lo requiera.

En el ámbito laboral la empatía es una habilidad muy importante para poder trabajar en equipo, permite que a través del entendimiento de las emociones de los demás se puedan comprender situaciones, eventos y circunstancias que puedan afectar los objetivos buscados, por lo tanto utilizando la empatía es posible resolver esos problemas y encauzarlos a una solución de manera que no se pierda el enfoque en la organización a los objetivos buscados. La empatía puede desarrollarse y aplicarse en la vida laboral y es muy valiosa ya que una persona empática genera confianza en el otro, da un valor agregado a la convivencia diaria y permite que fluya la comunicación de una mejor manera evitando malos entendidos, y solucionando los conflictos de una manera sana. Algunas técnicas que se deben de utilizar para mejorar la empatía son el escuchar sin juzgar, (importante ya que muchas veces al descubrir una emoción en otra persona se encajona o se juzga y por lo tanto se pierde el enfoque empático), mostrar un interés sincero en el otro, dar retroalimentación de forma constructiva, aceptar diferencias, entrenamiento en comunicación verbal y no verbal o en semiología del gesto.

2.6.5 Las habilidades sociales.

La dimensión de habilidades sociales o manejo de relaciones es el último de los componentes básicos de la inteligencia emocional según el esquema de Goleman y está considerada como una dimensión interpersonal, ya que también tiene como base la relación de la persona con los demás y cómo ésta influye en ellos. Las habilidades sociales se definen como el arte de establecer buenas relaciones con los demás, incluyendo capacidad de comunicación y control de la misma, así como el de una comunicación asertiva que permita establecer una armonía en el grupo de trabajo y una integración efectiva. Las habilidades sociales se pueden desarrollar y comienzan desde la infancia las más simples como sonreír, pedir las cosas por favor, hasta las más complejas como la asertividad.

Las habilidades sociales son inherentes al ser humano al ser un ser social. En épocas prehistóricas el hecho de trabajar en sociedad le permitió al hombre sobrevivir y competir contra otras razas con mayores capacidades físicas como fuerza y agilidad como las de los felinos e inclusive el poder cazar presas que eran 50 ó 100 veces más pesadas que un hombre como mamuts y mastodontes. Sin el trabajo en grupo quizá no existiría la civilización como lo es ahora y se seguiría viviendo en cavernas y sobreviviendo al borde de la extinción. (Humanidad: La historia de todos nosotros, *History Channel*, 2013 referenciado a mx.tuhistory.com/programas/humanidad/home.html). Sin la sociedad no habría avance, Asimov (1958) en su cuento llamado “La Carrera de la Reina Roja” mencionaba que *“no hay ningún progreso del hombre si no es sobre los hombros de la sociedad que lo rodea”* e inclusive mencionaba que *“la ciencia no avanzaba por embestida sino da pasos cortos en las direcciones permitidas por las grandes fuerzas que moldean la sociedad y que, a su vez, son moldeados por ésta”*. En síntesis el ser humano es inherente a la sociedad y la sociedad es inherente al ser humano, no avanza uno si no avanza el otro. Por otro lado el ser humano no está constituido para vivir en soledad, necesita el contacto de otras personas para mantener un equilibrio mental y una estabilidad emocional (Valdés Castellanos 2003). Partimos del hecho que un recién nacido si se queda solo en pocas horas

morirá al no tener apoyo de sus semejantes para su subsistencia (agua, comida, refugio), necesita forzosamente de otra persona ya desarrollada para poder vivir. Lo mismo sucede con un niño pequeño, la naturaleza no dotó al hombre para nacer y vivir en soledad absoluta, tiene que tener contacto con la sociedad para subsistir. Los lóbulos frontales del cerebro de un ser humano no se desarrollan hasta pasado los 5 años y una vez así siguen creciendo y aumentando su capacidad para razonar. No está demás señalar que sin la sociedad el hombre no puede recibir educación, moral, y mucho menos tener ciertas comodidades que tendría al convivir con los demás.

De ahí radica la importancia de tener buenas habilidades sociales a fin de poder mantener una armonía y un equilibrio con los demás. Desde que una persona nace se le va formando a vivir en sociedad y se le van enseñando una serie de comportamientos básicos según la sociedad en la que vive, es decir una persona que nace en un país occidental se le enseñarán comportamientos sociales diferentes a una persona que naciera en una tribu de África o de Papúa Nueva Guinea. Esto no significa que sea algo bueno o malo o mejor o peor, simple y sencillamente se le va orientando en la normas que debe de cumplir para una convivencia en sociedad. Así la persona aprende que debe respetar a los demás, que debe obediencia a sus papás, que no puede hacer ciertas actividades y puede hacer otras sin problemas. Conforme va creciendo y recibe una educación más formal aprende ciertos derechos y obligaciones, así como es educado en el comportamiento que debe tener para con los demás en aras de mantener una estabilidad social. Con todo este aprendizaje la persona puede utilizar lo aprendido para vivir en la sociedad incluyendo el núcleo familiar, la comunidad, y la vida laboral. Sin embargo existen desviaciones a lo ideal y no siempre la educación brindada a la persona está orientada a lo que la sociedad necesita, o el núcleo familiar no cumple con su papel en los primeros años de vida de la persona y ésta tiene problemas para poder adaptarse en la sociedad, o por otro lado la persona vive situaciones que terminan desmotivándola y guardando cierto rencor con la sociedad.

Adicionalmente existen habilidades que no son enseñadas en una educación básica y que le permiten a la persona relacionarse mejor. Una herramienta importante es la comunicación ya que permite que la persona pueda mantener una armonía con los demás, resolviendo conflictos, evitando malestares y malos entendidos y ayuda a que por otro lado se tenga claridad de lo que se busca como equipo y se puedan lograr los objetivos del grupo. La comunicación que más se desea es la comunicación asertiva, ya que ésta permite que la persona pueda ser funcional en su efectividad personal. La Asertividad se define como *“Un patrón conductual que implica expresar nuestros pensamientos, sentimientos y creencias de una manera directa, honesta y apropiada para la situación en que nos encontramos, escuchar el otro punto de vista, y negociar de manera que los demás colaboren por su propia voluntad. Es respetarnos nosotros y a los demás también”*. **Asertividad** proviene de *aserto* que significa afirmación (Módulo III de Desarrollo de Facilitadores Coca-Cola).

La asertividad permite poder decir “no” sin sentir culpabilidad, comunicar con claridad en el momento oportuno, enfrentar los problemas cuando inician, ser duro con los problemas a fin de eliminarlos pero suave con las personas, permite negociar sobre la base de “Ganar-Ganar” sin dar pie a otra opción. La comunicación asertiva difiere de otros dos tipos de comunicación como lo es la pasiva y la agresiva. La comunicación pasiva tiene que ver con el individuo cuando no expresa lo que necesita comunicar en ese momento con el fin de evitar conflictos y trasgrede a la vez sus derechos como persona. Esto trae como consecuencia que no se pueda dar un proceso de negociación eficaz al no estar la parte dispuesta a dar su opinión y satisfacer sus necesidades. Esta persona con comunicación pasiva puede sentirse incomprendida, manipulada o bien no tomada en cuenta. El problema de la comunicación pasiva es que la persona se guarda lo que piensa y siente y eso como se ha comentado puede generar problemas a la larga ya sea con emociones fuertes (estallar repentinamente), o por otro lado consecuencias físicas. Por otro lado y opuesto a la comunicación pasiva se tiene a la comunicación agresiva, y ésta se caracteriza por expresar ideas y opiniones de una manera inapropiada o impositiva dando lugar a trasgredir los derechos de los

demás. Lo anterior puede mostrarse a través de gestos hostiles, agresión verbal como insultos, amenazas, y comentarios sarcásticos o irónicos, lo que tiene como consecuencia que las personas que interactúan con ella sientan rencor, impotencia y en muchas ocasiones buscan intencionalmente evitar a dicha persona. En este sentido la negociación con este tipo de personas es ganar-perder, o perder- tú pierdes más, y no se busca el entorno ganar- ganar. La tabla 4 muestra algunos tópicos en cada tipo de comunicación.

<i>Pasiva</i>	<i>Asertiva</i>	<i>Agresiva</i>
<input type="checkbox"/> No expresa sus pensamientos ni sentimientos. <input type="checkbox"/> Mensajes : <ul style="list-style-type: none"> ■ Yo no cuento ... ■ No importa lo que pienso ... ■ Tú decide ... 	<input type="checkbox"/> Expresa oportunamente sus pensamientos y sentimientos. <input type="checkbox"/> Mensajes : <ul style="list-style-type: none"> ■ Así veo la situación ... ■ Considero que la alternativa ... ■ Me podrías ampliar ... 	<input type="checkbox"/> Pasa por encima de los pensamientos y sentimientos. <input type="checkbox"/> Mensajes : <ul style="list-style-type: none"> ■ Esto es así ... ■ No se puede ... ■ Yo decido, no importan los demás.
<p style="text-align: center;">Actitud</p> <input type="checkbox"/> Yo estoy mal, tú estás bien PERDER-GANAR <i>Suave con las personas, suave con los problemas</i>	<p style="text-align: center;">Actitud</p> <input type="checkbox"/> Yo estoy bien, tú estás bien GANAR-GANAR <i>Suave con las personas, duro con los problemas</i>	<p style="text-align: center;">Actitud</p> <input type="checkbox"/> Yo estoy bien, tú estás mal <input type="checkbox"/> Si yo estoy mal, tú estás peor. GANAR-PERDER <i>Duro con las personas, duro con los problemas</i>
<p style="text-align: center;">Relaciones</p> <input type="checkbox"/> Sumisas <input type="checkbox"/> Indiferentes <input type="checkbox"/> Débiles	<p style="text-align: center;">Relaciones</p> <input type="checkbox"/> Armónicas <input type="checkbox"/> Agradables <input type="checkbox"/> Estimulantes	<p style="text-align: center;">Relaciones</p> <input type="checkbox"/> Impositivas <input type="checkbox"/> Desagradables <input type="checkbox"/> Ofensivas

Tabla 4: Conducta asociada al estilo de comunicación adaptada del Centro de Desarrollo Coca-Cola Módulo de Facilitadores III (2005).

En el ámbito laboral las habilidades sociales juegan un papel importante para poder mantener una armonía en el trabajo con los demás, permiten que se pueda dar una buena comunicación entre los colaboradores, un buen clima y ambiente laboral y se evitan algunas clases de conflictos y otros pueden ser resueltos utilizando las habilidades sociales. También permite entender conductas y utilizar la empatía (otro componente de la inteligencia emocional que ya se comentó) para poder generar un ambiente de apoyo mutuo, de comprensión entre compañeros. Por otro lado facilita que en la vida laboral se eviten prácticas no deseadas como la violencia, la agresividad que son conductas reprobables por la mayoría de las sociedades y que perjudican las relaciones cotidianas entre las personas.

2.7 Investigaciones recientes.

Las últimas investigaciones en inteligencia emocional se han dado en Europa y Estados Unidos y entre otros factores cada vez se encuentra más evidencia que contradice el hecho de que la emoción es un obstáculo del pensamiento racional Grewal y Salovey (2006) se enfocan en desarrollar instrumentos de medida que permitan dar una medición de la inteligencia emocional, tal es el caso de Extremera y Fernández Brocal (2007), donde se cuestiona en cierta manera el concepto de la autoevaluación que definieron Mayer y Salovey, pero que en cierta manera si se combinan con alguna prueba de habilidad como el MSCEIT definido como “Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test” (Mestre, Gil, y Gil-Olarte, 2004) se pueden llevar a cabo una mejores mediciones de la inteligencia emocional. Esta crítica se basa en que la prueba en general teórica puede determinar si la persona cuenta o no con las habilidades en inteligencia emocional, pero no indica si las pone en práctica en la vida diaria, dicho de otro modo y poniendo un ejemplo, la prueba indica si tiene la habilidad para manejar un vehículo, pero no se sabe si en la vida diaria ha conducido uno.

Por otro lado se han hecho estudios para tratar de ligar la inteligencia emocional con factores tales como el estrés, engagement, burnout, (Extremera, Durán y Rey 2007) ansiedad (Fernández-Berrocal, Alcaide, Extremera y Pizarro 2006, Repetto, Pena y Lozano 2006), salud física y mental (Extremera y Fernández Berrocal 2006), satisfacción personal (Extremera y Fernández Berrocal 2006) optimismo y pesimismo (Extremera, Durán y Rey 2007), calidad de vida (Martínez de Antoñana, Pulido, Berrios, Augusto, Luque y López 2004) entre otros temas en donde los autores tratan de correlacionar la inteligencia emocional con enfermedades físicas y psicológicas, estados de ánimo, vida diaria y cotidiana entre otros factores inherentes a la persona y sus relaciones diarias como la felicidad. En este punto en particular se hace un análisis y una armonización por así llamarlo entre la Psicología Positiva y la Inteligencia Emocional (Extremera y Fernández Berrocal 2006). Así concluyen autores que la felicidad al ser un estado de grata satisfacción espiritual y física (Diccionario de la Lengua Española) o como indican Diener, Suh, Lucas y Smith (1999) una combinación de experiencias de aspectos positivos frecuentes, con aspectos negativos infrecuentes y altos niveles de satisfacción vital implica el uso de emociones positivas sobre todo y éstas están ligadas con la inteligencia emocional, al igual que el manejo de las emociones negativas. Es importante señalar que aún queda mucho camino por recorrer en este sentido para poder determinar de una manera más clara y contundente como se ligan la psicología positiva con la inteligencia emocional en la persona.

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA.

3.1 Diseño:

Ex pos facto transversal descriptivo.

3.2 Hipótesis:

La autopercepción del talento humano de nivel mando medio de una empresa embotelladora en relación a su manejo general de inteligencia emocional es aceptable.

3.3 Operacionalización de variables:

V. I: Inteligencia Emocional.	V.D: Autopercepción.
V.E: Hambre, Sed, Sueño.	

3.4 Población: [A continuación se presenta la siguiente tabla:](#)

Participantes	Género	Rango de Edad	Nivel	Antigüedad
97	94 Hombres 3 Mujeres	22 a 59 Hombres 24 a 34 Mujeres	Jefe Coordinador Desarrollador Supervisor	< 1 año 1 a 3 años 4 a 8 años > 8 años

3.5 Escenario:

Ambiente denominada área de despacho (ver anexo 1) la cual tiene las siguientes dimensiones: 5 metros de ancho por 6.5 metros de largo. Además cuenta con ventilación artificial y natural así como el sistema de iluminación.

3.6 Instrumentos:

Denominado BOSTON I.E., Adap; Ascary 2012, (ver anexo 2) el cual está constituido por 27 ítems en total así como 5 componentes básicos los cuales son autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y manejo de relaciones sociales con un sistema de calificación variable.

A fin de determinar la validez y confiabilidad del instrumento y de los resultados derivados de este se analizaron la propiedades psicométricas mediante el análisis en el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), los análisis contempla la validez del instrumento mediante una correlación bifactorial y la confiabilidad a través de la revisión del índice de consistencia interna con el alfa de cronbach.

Validez del instrumento.

El análisis del índice de Inteligencia Emocional contempla cinco factores teóricos; mediante el análisis de correlación se determinó la relación bilateral de cada uno de ellos con el constructo inicial evaluado (Inteligencia Emocional), obteniendo una correlación significativa a través de la prueba R de Pearson en cada uno de los casos como se muestra a continuación (tabla 5).

Tabla 5: *Correlación bilateral de las subescalas*

FACTORES	INTELIGENCIA EMOCIONAL
<i>Autoconocimiento</i>	.567 (p=.000)**
<i>Control de emociones</i>	.694 (p=.000)**
<i>Automotivación</i>	.642 (p=.000)**
<i>Empatía</i>	.683 (p=.000)**
<i>Manejo de relaciones</i>	.671 (p=.000)**

** La correlación es significativa a nivel 0.01 (bilateral)

Como se observa en la tabla anterior, el índice de correlación con el constructo evaluado fue significativa para cada uno de los factores, en el caso de Autoconocimiento un estadístico de $r=.567$ ($p=.000 \leq .05$), Control de emociones $r=.694$ ($p=.000 \leq .05$), Automotivación $r=.642$ ($p=.000 \leq .05$), Empatía $r=.683$ ($p=.000 \leq .05$) y Manejo de relaciones $r=.671$ ($p=.000$). Con lo anterior se asegura una correlación adecuada sobre los constructos definidos y tal como lo describen Pérez-Gil, Moscoso y Moreno (2000), las mediciones empíricas de los indicadores

establecidos pueden utilizarse para determinar si el constructo a evaluar se relaciona con los indicadores definidos.

Confiabilidad del instrumento.

A fin de determinar la confiabilidad del instrumento, este se sometió a un análisis de consistencia interna mediante el alfa de cronbach, en el cual como se muestra en la tabla 6, el índice de alfa reportado, el cual fue de $\alpha=.816$; considerando el criterio de Oviedo y Campo (2005) con el valor mínimo aceptable de alfa de .700; por encima de esta valor ($p \geq .700$) se considera como un índice adecuado.

Tabla 6: *Alfa de Cronbach*

ESCALA	ALFA DE CRONBACH	ÍTEMS
Escala de Inteligencia Emocional	.816	25

A partir de la definición de los reactivos para cada subescala y de la obtención del Alfa de Cronbach, que refleja un grado de confiabilidad aceptable en cada una de ellas, se puede afirmar que los resultados obtenidos a través de la escala serán consistentes y constituirán un parámetro confiable.

3.7 Procedimiento: El siguiente será establecido por etapas.

Etapas 1: Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapas 2: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación y gestión de la investigación (ver anexo 3)

Etapa 3: Aplicación del instrumento bajo la estrategia de piloteo, a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 4: Aplicación del instrumentos a la muestra seleccionadas bajo los siguientes rubros:

- a) Solicitud del consentimiento asistido del participante.
- b) Sensibilización y concientización sobre el concepto de inteligencia emocional e impacto en su persona y su entorno laboral (ver anexo 4)
- c) Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo (presencial) con apoyo del departamento de Capital Humano de la empresa.
- d) Agradecimiento a los participantes por su valiosa aportación a la investigación.

Etapa 5: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación

CAPÍTULO IV – RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con base a la aplicación de los 97 mandos medios referente a la inteligencia emocional basados en los objetivos planteados y la hipótesis a comprobar en la siguiente investigación:

4.1 Conocer la tendencia general de la inteligencia emocional con base en la autopercepción de la muestra.

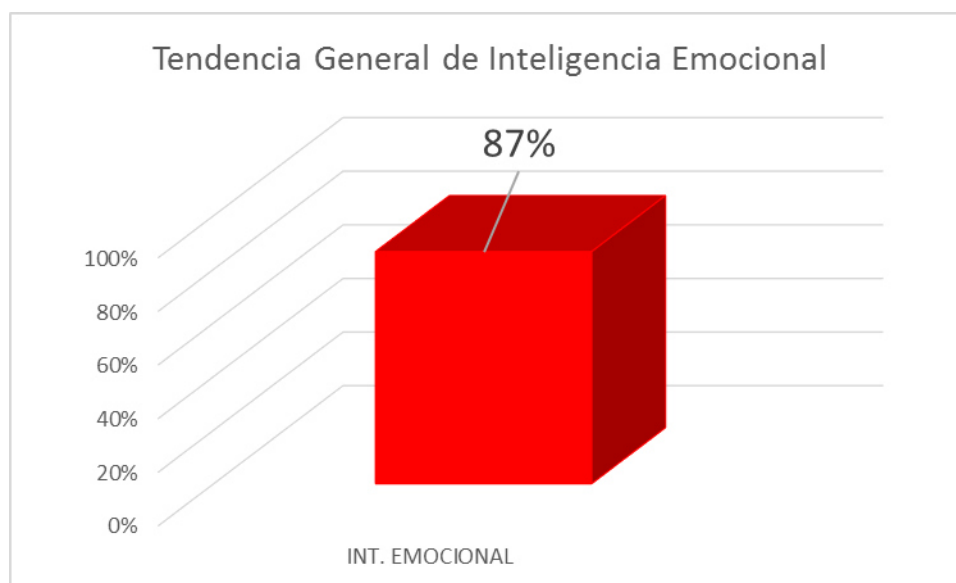


Gráfico 1: Tendencia general de Inteligencia Emocional.

La tendencia mostrada de la autopercepción de la inteligencia emocional es aceptable en una escala 0 a 100, donde se percibe que el grado de inteligencia emocional de los mandos medios es 87%. Acorde a esta escala se observa que el talento humano posee habilidades para potencializar el resultado total, para lo cual es necesario realizar un desglose de los componentes y revisar en dónde está la brecha más grande. Goleman (1998) y Mayer y Salovey (1990) establecen que a

mayor inteligencia emocional mejor el desempeño de la persona, por lo cual es importante mejorar ese coeficiente.

4.2 Identificar la tendencia general con base en cada elemento evaluado de la inteligencia emocional (autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales) en relación a la autopercepción de la muestra.

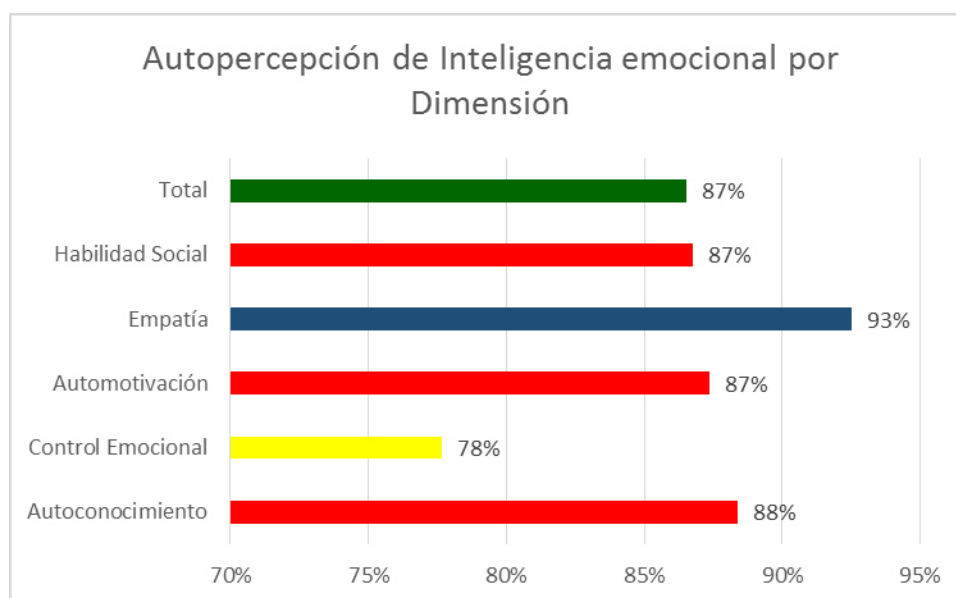


Gráfico 2: Autopercepción de Inteligencia Emocional por Dimensión.

El gráfico 2 muestra los resultados de la autopercepción de inteligencia emocional por dimensión o componente. El color azul identifica a la dimensión con mayor autopercepción, mientras que el color amarillo representa el componente más bajo en autopercepción. Esta misma representación aplica para el resto de las gráficas de barras presentadas.

Se observa que a nivel dimensión el control emocional es el que se encuentra por debajo de un nivel aceptable y es en donde se debe dar un enfoque más específico para desarrollar esta habilidad en los colaboradores que como comenta Vallés y Vallés (2003) afecta los campos cognitivos, conductuales y

psicofisiológicos, y que reflejan alto incremento de estrés y ansiedad. Por otro lado la muestra percibe que la empatía es el componente que mejor tienen desarrollado lo que beneficia en un mejor entendimiento de la otra parte, el manejo adecuado de las relaciones y una mejor disposición de la otra parte para el logro de los resultados.

4.3 Identificar la tendencia de cada elemento evaluado con base al género, nivel y área.

4.3.1 Autopercepción por áreas.

Se presentan los resultados con base en la autopercepción de la inteligencia emocional (total) y las dimensiones por gerencia (área) en el gráfico 3 que en resumen corresponden al comportamiento de la autopercepción total por dimensión, teniendo como mayor área de oportunidad el control emocional y como mejor componente la empatía, lo cual resume que se debe de tener un plan alineado a mejorar el manejo de las emociones, el control del estrés por el lado del control emocional y seguir fomentando las buenas relaciones entre compañeros que muestran en general un buen resultado en la empatía.



Gráfico 3: Autopercepción de Inteligencia Emocional por Componente y por Área.

Se observa que Capital Humano es el área con el más bajo resultado en la autopercepción de inteligencia emocional a nivel total y que incluso está por debajo del resultado total de la muestra. Será importante analizar el por qué este departamento de servicio está percibiendo este nivel de Inteligencia Emocional. Por otro lado cabe señalar que en control emocional no son los más bajos, ya que ahí las áreas de Administración y Ventas reflejan menor control emocional,

inclusive en un término bajo contra las otras áreas que refieren un nivel aceptable. Se debe de enfocar estas áreas con mayor profundidad en este componente.

4.3.2 Autopercepción por Nivel de puesto.

Se analiza la autopercepción agrupando por niveles y puestos (Jefes, Coordinadores, Supervisores y Desarrolladores) y se presentan los resultados en el Gráfico 4. En este caso los resultados muestran que el comportamiento es el mismo que la tendencia general con un resultado bueno en empatía y con el control de emociones como el componente bajo, lo que refuerza el hecho de hacer un plan de trabajo en general para el control emocional y seguir con un buen reforzamiento en mantener la empatía como parte esencial del buen trabajo en equipo.

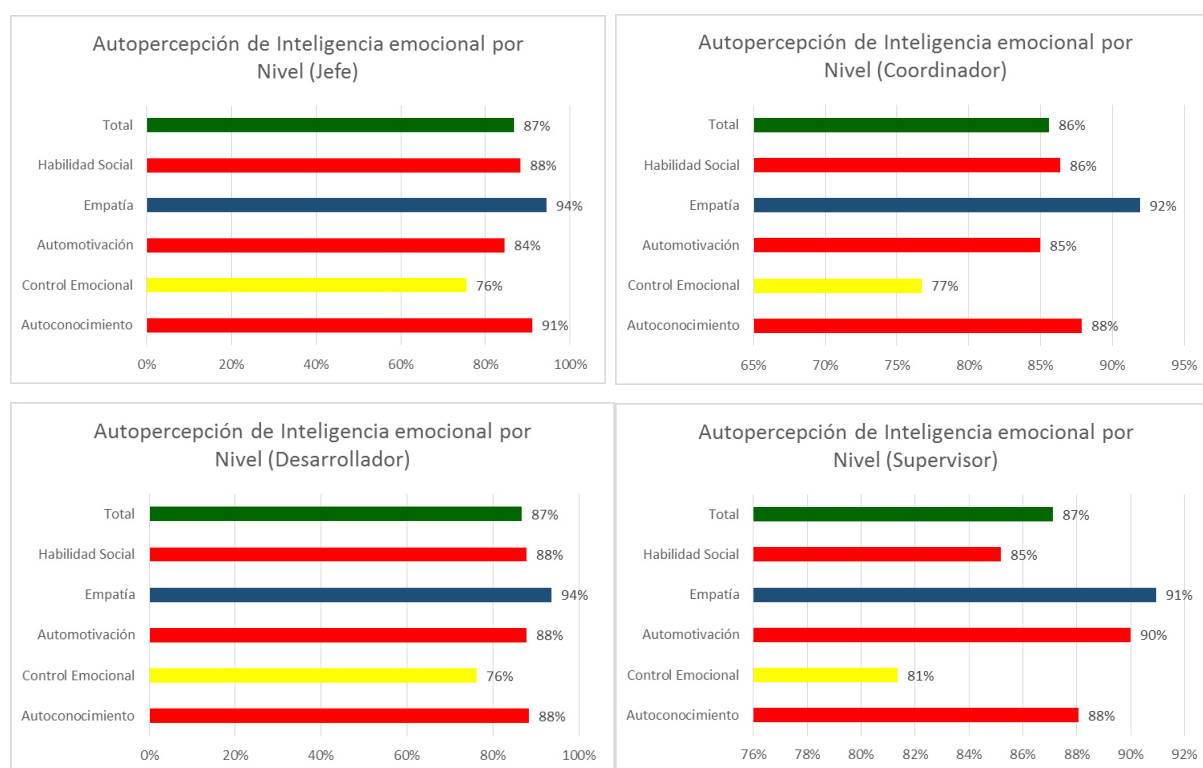


Gráfico 4: Autopercepción de Inteligencia Emocional por Dimensión y por Nivel de puesto.

Los resultados en los niveles de puestos reflejan paridad en el resultado total de autopercepción de inteligencia emocional conforme al resultado total de la muestra salvo los coordinadores que están en 86% un punto porcentual por debajo del total.

4.3.3 Percepción por Género.

La percepción general de las mujeres (85%) de inteligencia emocional está por debajo de la percepción de los hombres (87%) y de la muestra general (87%) (Gráfico 5), lo que contradice en cierto sentido a lo especificado por Goleman (2008) que establece de no diferencia de inteligencia emocional por género y más acorde a nuevos estudios como los de (Maestre, Gil y Lim, 2004) y Caballero (2004) y en última instancia de Maestre, Núñez-Vázquez y Guil (2007) que establecen diferencias de género en las dimensiones de la Inteligencia Emocional asignado al género ya que para ellos sí juega un papel en el manejo de la inteligencia emocional al contar con diferentes esquemas cerebrales. En ambos casos la habilidad más baja es el control de emociones más marcado en las mujeres que en los hombres, pero ambos en un término regular, mientras que la habilidad más alta es la empatía con el mismo resultado para ambos géneros. Cabe señalar que las mujeres también tienen un buen nivel de autoconocimiento con un 93%, pero por otro lado las habilidades sociales se encuentran en un 78%. Con lo anterior se podría inferir que las mujeres tienen mayor habilidad en algunos componentes y los hombres en otros.

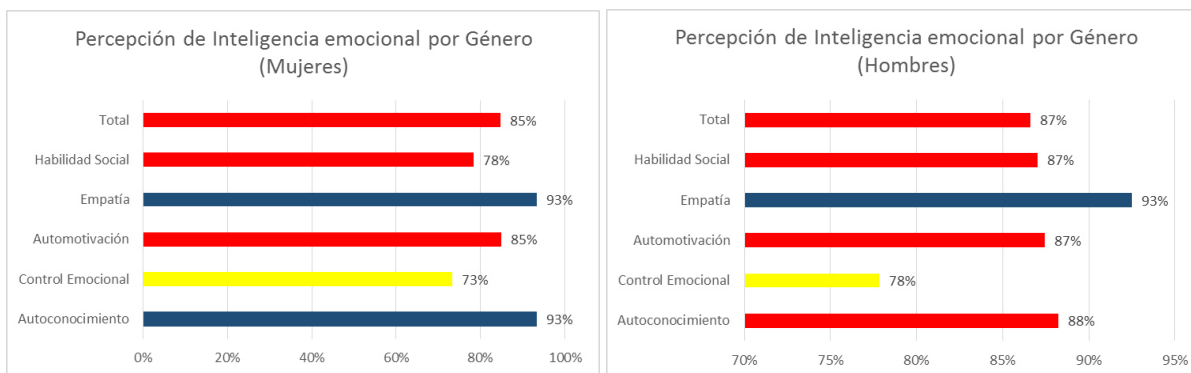


Gráfico 5: Autopercepción de Inteligencia Emocional por Componente y por Área.

4.3.4 Análisis de la Autopercepción del control emocional.

Se hace un análisis más detallado del control de emociones, ya que fue el componente de la inteligencia emocional que en todas las gráficas sale como la de mayor área de oportunidad. Se presenta el análisis en el gráfico 6 de cada una de las preguntas en este componente a manera de observar la autopercepción de la muestra ante cada pregunta.

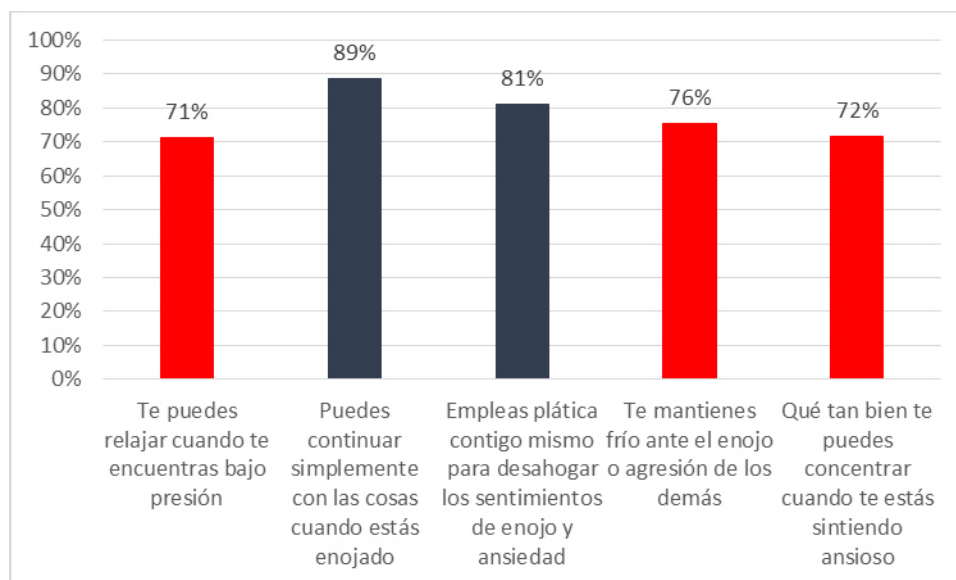


Gráfico 6: Resultados de la Dimensión Control de Emociones por reactivo.

Se puede observar en el análisis que la problemática en el control de emociones es la relajación de la muestra cuando está bajo presión lo que tiene que ver con el manejo del estrés y que según Valdés Castellanos (2003) puede repercutir en enfermedades físicas y padecimientos orgánicos además se observa que es baja la concentración cuando se tiene ansiedad. Por otra parte el control de la emoción cuando existe agresión es también bajo y se relaciona con los procesos de interacción con el sistema límbico y el sistema frontal, lo que refleja que pudiera existir liberación de hormonas, incremento de ritmo cardíaco y pérdida de control lo que también pudiera repercutir en padecimientos orgánicos. Sería conveniente para estos casos como plan de seguimiento diseñar un entrenamiento para poder trabajar con los colaboradores en técnicas de relajación y control de ansiedad, ya que se observa la misma problemática a nivel y área, pero con algunos matices entre áreas y niveles. Gross y John (2002) cuentan con un modelo de autorregulación emocional, aunque también el counselling o el coaching pueden ser útiles para poder trabajar en la mejora de la ansiedad, el estrés y el enojo. El gráfico 7 presenta los resultados por Nivel y por Área de las preguntas con el nivel más bajo.

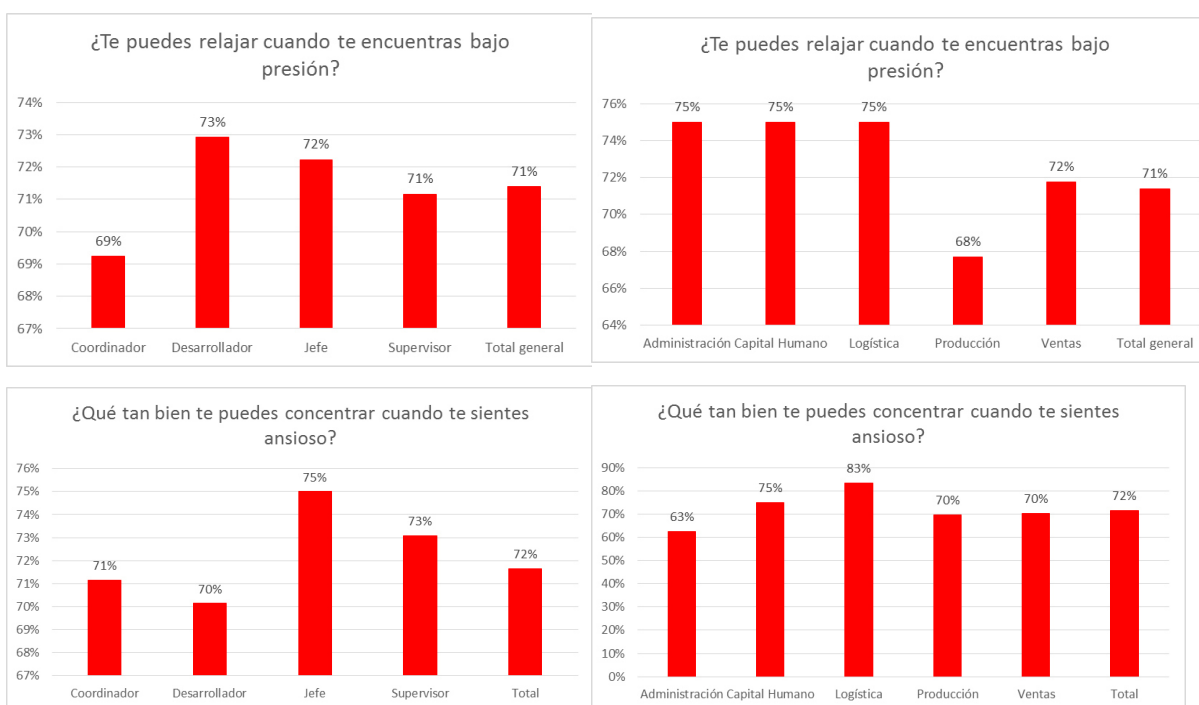


Gráfico 7: Resultados por Nivel y Área de los reactivos más bajos en Control de Emociones.

4.4 Realizar una detección de necesidades sobre la capacitación alusiva a la inteligencia emocional.

Se presenta el gráfico 8 que muestra el porcentaje de personas que dicen haber recibido capacitación en inteligencia emocional

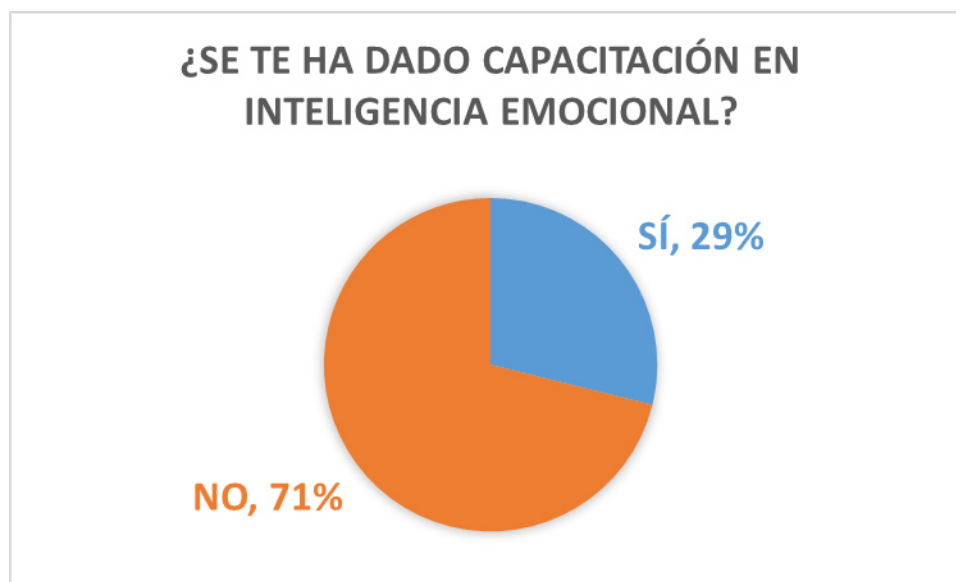


Gráfico 8: Resultados sobre la capacitación en Inteligencia Emocional.

Se observa que casi tres cuartos de los que aplicaron la encuesta comentan no haber recibido capacitación en inteligencia emocional. Esta detección de necesidades de capacitación refiere a que se debe de preparar una capacitación sobre inteligencia emocional enfocada principalmente en control emocional que se correlaciona con los resultados de la autopercepción como el componente en inteligencia emocional más bajo.

4.5 Describir con base a la opinión de la muestra la presencia de padecimientos orgánicos y con base a ello relacionar a la tendencia general de inteligencia emocional.

Se presentan los resultados en el gráfico 9 de lo que opina la muestra sobre haber tenido padecimientos orgánicos en el último año:



Gráfico 9: Resultados sobre la frecuencia de padecimientos orgánicos en la muestra.

Se observa que la mitad ha tenido padecimientos orgánicos, mientras que la otra mitad dice no tenerlos. De acuerdo a Salovey (2001) y Valdés Casteñanos (2003) los padecimientos orgánicos están ligados a situaciones de bajo control emocional, sobre todo el control del estrés y el mal manejo del control emocional puede llevar a padecimientos como depresión, ansiedad, cambios bruscos de humor o enfermedades físicas.

Por puesto se observa en el gráfico 10 que las jefaturas son las que mayores padecimientos han tenido, lo cual pudiera tener correlación con una mayor exposición al estrés que el resto de los puestos al ser los que más contacto tienen con la alta dirección y los que tienen la responsabilidad de un departamento

completo, lo que puede incrementar la exigencia del puesto y por ende generar mayor estrés e incremento de ansiedad:

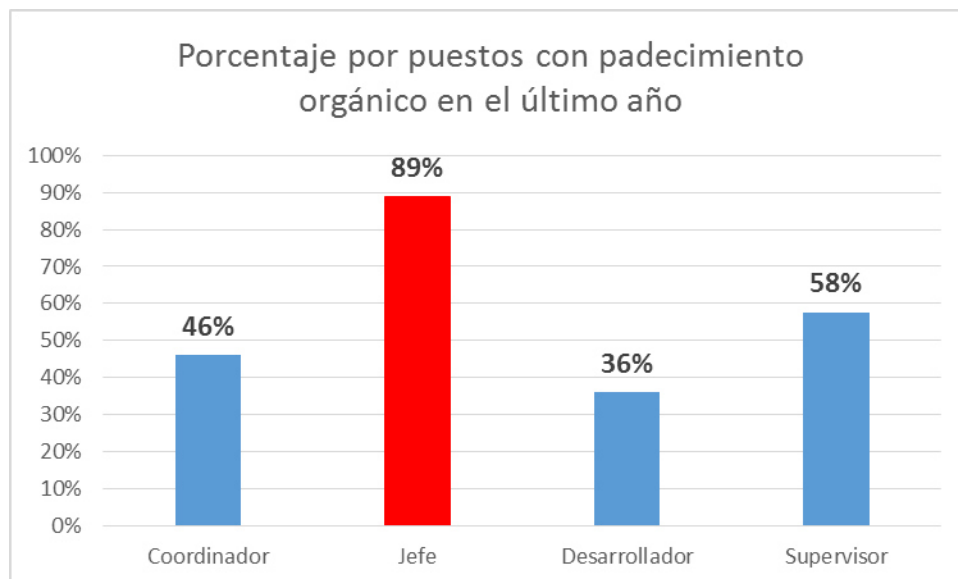


Gráfico 10: Incidencia de padecimientos orgánicos por nivel de puesto.

Adicionalmente en el gráfico 11 se puede observar que los principales padecimientos orgánicos son dolor de cabeza y ojos y resfriado

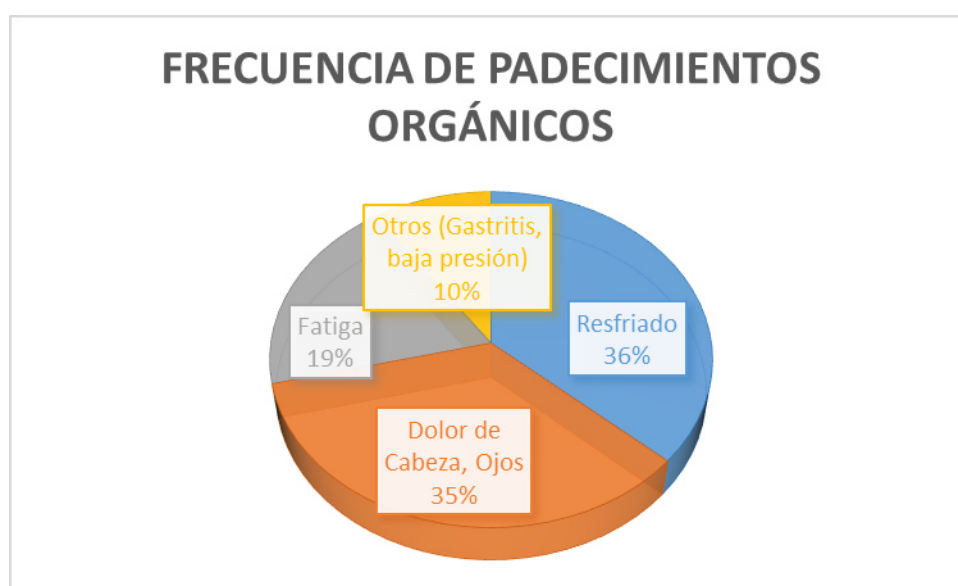


Gráfico 11: Análisis de la frecuencia de padecimientos orgánicos.

Con base en lo anterior se pudiera inferir que existe relación entre el bajo control emocional y la incidencia de estos padecimientos físicos, sobre todo los relacionados con la fatiga y el dolor de cabeza. Este análisis no es concluyente debido a que no se está haciendo una correlación directa ni se cuenta con soporte para asegurar que los padecimientos orgánicos son debido al bajo nivel de control emocional, sino que pueden dar pie a realizar una investigación en este tema a fin de poder tener mayor certidumbre sobre la correlación entre ambos factores.

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES.

5.1 En relación a la hipótesis.

Con relación a la hipótesis “La autopercepción del talento humano de nivel mando medio de una empresa embotelladora en relación a su manejo general de inteligencia emocional es aceptable”, se puede concluir que se sobrepasó esa expectativa quedando en un nivel bueno, aunque en nivel aceptable el control emocional.

5.2 Conclusión Central:

La inteligencia emocional si bien está presente en un porcentaje bueno (87%) a nivel general en los mandos medios, es necesario realizar intervenciones que permitan mejorar el coeficiente sobre todo en la dimensión de control emocional, así como generar un mecanismo de capacitación que permita dar a conocer a los mandos medios qué es la inteligencia emocional, en qué beneficia y cómo se pueden desarrollar estas habilidades que permitan tener un mejor desempeño laboral y por qué no, también en su vida personal, social y familiar.

Se deben realizar seguimientos con los mandos medios que tuvieron menor desempeño en la evaluación y se pueden hacer planes por gerencia debido a que se cuenta con la información que permitirá elaborar un plan de trabajo acorde a lo que requieran los colaboradores tanto en el plano personal como a nivel grupal.

5.3 Otras conclusiones y recomendaciones:

- Con referencia al resultado total de Inteligencia emocional se recomienda implementar un programa institucional que permita desarrollar en los mandos medios, las habilidades en los componentes de inteligencia

emocional. El programa debe incluir ejercicios y prácticas enfocadas a desarrollar las habilidades.

- Con respecto al control emocional se recomienda realizar un análisis individual de cada mando medio con la información recabada y utilizar el área de counselling de la empresa a fin de poder analizar de manera individual los factores que generan el bajo control emocional y con base en los resultados establecer planes de trabajo con la persona en aras de mejorar sus habilidades.
- Con respecto al estrés y ansiedad se recomienda diseñar dinámicas y planes de trabajo enfocadas a la disminución de estos padecimientos. Basados en la psicología positiva se puede considerar el juego colaborativo que actualmente tiene mucho desarrollo en el tema de la educación pero enfocado al ámbito laboral como una opción que permita integrar a las personas y que se sientan cómodas y no vean su trabajo como una competencia, sino más bien como una acción que permite hacer un servicio a los demás donde todos ganan.
- Con respecto a los padecimientos orgánicos se recomienda hacer un estudio más profundo para validar si existe o no correlación con respecto a la incidencia ligada al bajo control emocional y al alto grado de estrés y la ansiedad. Para poder determinar esta correlación es necesario diseñar o conseguir una herramienta específica que permita medir ese impacto de control emocional contra padecimiento orgánico y poder establecer una conclusión más asertiva.
- Con respecto a la capacitación en inteligencia emocional se recomienda elaborar un programa institucional de comunicación en la organización para que conozcan lo que es la inteligencia emocional. Este programa se puede agregar al programa recomendado de desarrollo de inteligencia emocional,

ya que es un complemento para lograr un mejor entendimiento y desarrollo de las habilidades.

- Se deberá poner énfasis en el área de Capital Humano ya que fue el área con el menor resultado en inteligencia emocional y por otro lado es un departamento de servicio enfocado entre sus responsabilidades a proveer talento humano a la organización y asegurar su entrenamiento y mantener registros de su desempeño. Se recomienda analizar si la carga de trabajo, u otros factores son los que están generando un nivel más pobre de inteligencia emocional contra las otras áreas.
- Se recomienda para la organización utilizar una herramienta para medir el desempeño en inteligencia emocional como parte de sus procesos de reclutamiento y selección para candidatos a ocupar posiciones de mandos medios tanto internos como externos, ya que es una herramienta que permite validar si la persona posee las habilidades para poder desempeñar su puesto utilizando la inteligencia emocional para resolver problemas, manejar las emociones y el estrés y poder generar equipos de trabajo de alto desempeño. Si se establece como un indicador dentro de los análisis psicométricos que se le aplican al candidato puede dar luz para tomar decisiones. Existen varios instrumentos y según las referencias consultadas existe una herramienta completa como lo es el MSCEIT definido como “Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test” que permite medir tanto en la autopercepción como en situaciones prácticas el grado de inteligencia emocional de la persona.

5.4 Mis aprendizajes:

Este estudio me permitió conocer perspectivas sobre la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades para mejorar el desempeño laboral, social y personal.

Pude aprender evaluar y medir este coeficiente de inteligencia emocional, pero sobre todo a visualizar líneas de intervención adecuadas para una organización en particular.

A través de la investigación documental conocí la perspectiva de varios autores, en muchos lugares del mundo que ante todo están enfocados a manera de conclusión en cómo mejorar la calidad de vida de las personas. Pude entender y apreciar desde las épocas históricas como hay discrepancias entre la emoción y la razón que continúan en nuestros días todavía debatiéndose, pero ante todo conocí que nuestro cuerpo nos provee de tantos mecanismos para poder abarcar una definición completa de ser humano al formarnos no solo de células y órganos sino también de imaginación, emoción y razonamiento.

Gracias a esta investigación ahora poseo una herramienta más para mi formación y dar un mejor aporte a la sociedad.

REFERENCIAS.

- Alayón, J. (2004), *Semiología del Gesto aplicada a la Negociación y Mediación*, Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/semiologia_del_gesto_aplicada_a_proc esos_de_negociacion_y_mediacion
- Asimov, Isaac, (2004), *Cuentos Completos Volumen II*, Argentina, Editorial Zeta Bolsillo
- Belmonte Martínez C. (2007). Emociones y Cerebro. *Revista Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, Instituto de Neurociencias*. Universidad Miguel Hernández 03550 San Juan Alicante, España, Vol. 101, N° 1, pp 59-68. VII Programa de Promoción de la Cultura Científica y Tecnológica.
- Brennes-Quesada G. (2009). [en línea]. La Automotivación. [Consulta: 04 de noviembre 2013]. Extraído de
<http://guisellebrennespsicologa.wordpress.com/tag/tecnicas-de-automotivacion/>
- Cadena García Cirilo Humberto, (2009), *Como investigar en psicología*, México, Editorial Trillas
- De la Vega, R. y Zambrano, A. Alzheimer [en línea]. *Circunvalación del Hipocampo*, octubre 2013 [Consulta: 04 de noviembre 2013] Extraído de
<http://www.hipocampo.org/alzheimer.asp>
- Evan Fletcher, Mekala Raman, Philip Huebner, Amy Liu, Dan Mungas, Owen Carmichael et al. Loss of Fornix White Matter Volume as a Predictor of Cognitive Impairment in Cognitively Normal Elderly Individuals. *JAMA-Neurol* 2013; digital object identifier (doi):10.1001/jamaneurol.2013.3263. Extraído de <http://www.hipocampo.org/articulos/articulo0462.asp>

- Fernández-Berrocal P., Extremera N. (2009). La Inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Facultad de Psicología, Campus de Teatinos s/n 29071 Málaga, España. ISSN 0213-8646 Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 66 (23,3) (2009) Pag. 85-108. Extraído de http://aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1258587746.pdf
- Fuentes, Carolina (2011). Seminario “Como Detectar Mentiras” [CD-ROM]. *Escaneo Ortomolecular de la Conducta, México*
- Fuentes, Carolina (2011). Seminario “Lo que ocultan los candidatos y empleados- un enfoque proyectivo” [CD-ROM]. *Escaneo Ortomolecular de la Conducta, México*
- Gaarder, Jostein, (1994), El mundo de Sofía, Madrid, Grupo Editorial Patria
- Garaigordobil Landazabal M. (2003) Diseño y evaluación de un programa de intervención socioemocional para promover la conducta prosocial y prevenir de la violencia, *Ministerio de Educación y Ciencia, Centro de investigación y documentación educativa. Perú*, Extraído de <http://www.observatorioperu.com/libros%202010/diciembre/Intervencion%20psicosocial-Premio%20OO3%20MEC%20Programa%2010-12.pdf>
- Goleman, Daniel, (1995), *La inteligencia emocional*, Argentina, Editorial Zeta Bolsillo
- Goleman, Daniel, (1997), *La inteligencia emocional en la empresa*, Argentina, Editorial Zeta Bolsillo
- Gordoa, Víctor (2013, 05 de Junio). Ódiame más. *Excelsior*. Extraído de <http://www.excelsior.com.mx/opinion/victor-gordoa/2013/06/05/902536>
- Gordoa, Víctor (2013, 09 de Octubre). El cruel juego de la imagen. *Excelsior*. Extraído de <http://www.excelsior.com.mx/opinion/victor-gordoa/2013/10/09/922548>

- Gordoa, Víctor (2013, 31 de Julio). ¿Eres simpático o chistoso?. *Excelsior*.
Extraído de <http://www.excelsior.com.mx/opinion/victor-gordoa/2013/07/31/911410>
- Grewal D., Salovey P. (2006), Inteligencia Emocional, *Mente y Cerebro* 16/2006.
Extraído de <http://amscimag.sigmaksi.org/4Lane/ForeignPDF/2005-07GrewalSpanish.pdf>
- Henríquez [en línea]. Cerebro Interno, [Consulta: 30 de octubre 2013]. Extraído de
http://www.med.ufro.cl/Recursos/neuroanatomia/archivos/10_cerebro_interno.htm
- Horst Bussenius C., Vistoso Abarca P., 2010 [en línea]. Programa para desarrollar la empatía mediante ejercicios prácticos y dinámicos a nivel administrativo. *PRAXIS CONSULTORES LTDA*. Extraído de
<http://praxischile.blogspot.mx/2010/08/programa-para-desarrollar-la-empatia.html>
- Ibarrola López de Davillo B. S.A. 3º Habilidades Directivas: Liderazgo Emocional. *Santo Domingo de la Calzada* 5, 6 y 7 de Julio. Consejo de Misión *Menesianos*.
- López Mejía D., Valdovinos de Yahya A., Méndez-Díaz M., Mendoza-Fernández V. (2009). El Sistema Límbico y las Emociones: Empatía en Humanos y Primates. *Psicología Iberoamericana* vol. 17 número 7 julio-diciembre 2009 pp 60-69. Extraído de <http://www.redalyc.org/pdf/1339/133912609008.pdf>
- Madrid López, R.I. (2000). La Autorregulación emocional como elemento central de la inteligencia emocional. *Psicología Online*. Extraído de
<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>
- Magallanes, M. (2009). Educando con inteligencia emocional. *Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología AMAPSI*. Recuperado de:
www.amapsi.org/portal

- Molina de Colmenares M. (2002). Inteligencia Racional vs Inteligencia Emocional: Implicaciones para la educación integral. *Laurus*, Vol. 8 Num. 14, sin mes, 2002, pp. 61-70, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela. Extraído de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111334005.pdf>
- Oviedo, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de alfa de cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 24 (4), pp. 572-580. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409
- Palací Descals Francisco José, (2005), *Psicología de la Organización*, Madrid España, Editorial Pearson Prentice Hall
- Paula I., Valenzuela Sabat E. (2010-2011). Las personas con discapacidad vivencian emociones. *Universidad de Barcelona Facultad de Pedagogía Dept. MIDE, Master en Educación Emocional y Bienestar. España 2011.*
- Paymal, Noemí (2008). Pedagogía 3000: guía práctica para docentes, padres, uno mismo 1ª ed. Córdoba España. Editorial Brujas. Consultado en: <http://books.google.com.mx/books?id=ora2yMuTmT0C&pg=PA118&lpg=PA118&dq=Ekman+y+Seymour+inteligencia+emocional&source=bl&ots=QL1FY9Y1xi&sig=TnZbrTEM8x1WPaXeq9HbElpLs2A&hl=es&sa=X&ei=A-lyUv3qOJKkkQfRk4C4Cw&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=Ekman%20y%20Seymour%20inteligencia%20emocional&f=false>
- Pena Garrido M., Repetto Talavera E. (2008). Estado de la investigación en España sobre inteligencia emocional en el ámbito educativo. *Education & Psychology I+D+i and Editorial EOS (Spain) Revista electrónica de investigación psicoeducativa 1696-2095 N° 15 Vol 6 (2) 2008 pag. 400-420.* Extraído de http://www.investigacion-psicopedagogica.org/revista/articulos/15/espanol/Art_15_244.pdf
- Perea-Bartolomé M.V., Ladera-Fernández V. (2004). El tálamo: aspectos neurofuncionales, *Revista de Neurología* aceptado 15 de Diciembre 2003 artículo 38: 687-93. Extraído de <http://www.neurologia.com/pdf/Web/3807/q070687.pdf>

- Pérez-Gil, Chacón y Moreno Rodríguez (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. Universidad de Sevilla, Psicothema. Vol. 12, Supl. nº 2, pp. 442-446 de www.psicothema.com/pdf/601
- Pizano Chávez G. (2005). La inteligencia emocional y el clima positivo de la convivencia. *Revista del Instituto de Investigaciones Educativas*, año 9, N° 16 (Diciembre 2005), Perú. Extraído de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2005_n16/a006.pdf
- Quintero; J (2007). Seminario Teorías y paradigmas educativos. Venezuela. *Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado*. Extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
- Rametti Giuseppina (2008), Anomalías de la estructura y función del hipocampo en la esquizofrenia en relación a los déficits de memoria declarativa, *Departamento de Psiquiatría y Psicobiología Clínica Universidad de Barcelona*. Extraído de http://www.tdx.cat/C7CC8A86-BAF4-4429-9945-1224673EB5CA/FinalDownload/DownloadId-D47402B03EFACA7B486BD308436E1FAB/C7CC8A86-BAF4-4429-9945-1224673EB5CA/bitstream/handle/10803/2715/GR_TESIS.pdf;jsessionid=1C0E2723E9876C7804F938547688BA7B.tdx2?sequence=1
- Ramírez Uribe César (2006). Programa Desarrollo de Facilitadores. [CD-ROM]. *Centro de Desarrollo del Sistema Coca-Cola A.C., México*
- Robert S. Feldman, (2010), *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*, Editorial Mc graw Hill
- S.N. S.A [en línea]. Inteligencia Emocional al servicio de las empresas y equipos. *Dossier*. Extraído de http://gps-webservices.com/dynamic-media/files/INTELIGENCIA_EMOCIONAL_es.pdf
- Sánchez-Navarro J.P., Román F. (2004). Amígdala, corteza prefrontal y especialización hemisférica en la experiencia y expresión emocional. *Anales*

de psicología, Universidad de Murcia vol. 20 nº 2 (diciembre), pag. 223-240.

Extraído de http://www.um.es/analesps/v20/v20_2/05-20_2.pdf

Stavruola Leka BA., Griffiths A., Cox Tom (2004). La Organización del trabajo y el estrés. *Serie de protección de salud de los trabajadores no. 3. Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones, Universidad de Nottingham, Reino Unido, Organización Mundial de la Salud OMS 2004.* Extraído de http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/

Valdes Castellanos, (2003), Comunicación y manejo de sentimientos, México, Editorial Buena Prensa

ANEXOS

Anexo 1

Sala de juntas de ventas donde se llevó a cabo la aplicación del instrumento



Anexo 2 Test de Boston I.E., Adap; Ascary 2012



Octubre.

Herramienta: BOSTON I.E., Adap; Ascary 2012.

Notas aclaratorias.

- 1.- La finalidad de este instrumento es conocer su opinión o sentir sobre ciertos aspectos correspondientes a su persona y desarrollo laboral.
- 2.- Le solicitamos y agradeceremos conteste con plena confianza y honestidad contestando cómo se comporta actualmente y no como le gustaría comportarse.
3. Por último es relevante mencionarle que los resultados obtenidos serán manejados con confidencialidad y respeto.

I. Datos del encuestado.

• Nombre: _____

• Puesto: _____

• Edad: _____

• Antigüedad:

☐ Menos De 1 Año ☐ 1 A 3 Años ☐ 4 A 8 Años
☐ Más De 8 Años

• Género: ☐ M o ☐ F

• Área

Gerencia: ☐ ventas ☐ logística: ☐ administración
☐ producción ☐ capital humano.

Grado Académico:

☐ Enseñanza Media o Menor

☐ Universidad Incompleta

☐ Universidad Completa

☐ Maestría o Posgrado.

II. Sección de formulaciones.

❖ **Instrucción:** Contesta la siguiente escala de la manera más honesta y confiable.

Formulación:	A	B	C	D
1. ¿Puedes determinar cuando tu humor está cambiando?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
2. ¿Te das cuenta cuando te empiezas a poner a la defensiva?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
3. ¿Te das cuenta cuando tus emociones están afectando tu desempeño?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
4. ¿Qué tan rápido te das cuenta de que empiezas a perder el control?	Muy rápido	No muy rápido	Lentamente	Muy Lentamente.
5. ¿Qué tan rápido te das cuenta que tus pensamientos se están volviendo negativos?	De inmediato	Muy Pronto	Después de un rato	Generalmente muy tarde.

Formulaciones:	A	B	C	D
6. ¿Te puedes relajar cuando te encuentras bajo presión?	Muy fácilmente	Fácilmente	Muy difícilmente	Definitivamente no.
7. ¿Puedes continuar simplemente con las cosas cuando estás enojado?	Con frecuencia	Algunas veces	Generalmente no puedo	Nunca.
8. ¿Empleas la plática contigo mismo para desahogar los sentimientos de enojo y ansiedad?	Con frecuencia	Algunas veces	Generalmente no puedo	Nunca.
9. ¿Te mantienes frío ante el enojo o agresión de los demás?	Siempre	Con frecuencia	Ocasionalmente	Nunca.
10. ¿Qué tan bien te puedes concentrar cuando te estás sintiendo ansioso?	Muy bien	Bastante bien	Más o menos	Nada.

Formulaciones	A	B	C	D
11. ¿Te levantas rápido después de una derrota?	Siempre	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca.
12. ¿Cumples con tus promesas?	Si, ninguna falla	Muy seguro	Rara vez	Nunca.
13. ¿Puedes actuar de inmediato cuando es necesario?	Sí, siempre	Si, algunas veces	No ,con frecuencia	No, Nunca.
14. ¿Qué tan fácilmente cambias la forma de hacer las cosas cuando tu método actual no está funcionando?	Si, fácilmente	Con cierta facilidad	Con cierta renuencia	Con mucha renuencia.
15. ¿Eres capaz de elevar tu nivel de energía para enfrentar tareas aburridas?	Siempre	Con frecuencia	Rara vez	Nunca.

Formulaciones	A	B	C	D
16 ¿Buscas activamente formas para resolver conflictos?	Sí, con frecuencia	Algunas veces	Pocas veces	Nunca.
17. ¿Qué tanto influyes en los demás sobre la forma en que se hagan las cosas?	Mucho	Hasta cierto punto	Muy Poco	No influyo.
18. ¿Qué tan dispuesto estás para ser portavoz para los demás?	Muy dispuesto	Se me puede persuadir	Con cierta renuencia	Nada dispuesto.
19. ¿Eres capaz de mostrar empatía con los demás?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
20. ¿Hasta qué punto encuentras que los demás confían y se fían de ti?	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca.

Formulaciones	A	B	C	D
21. ¿Crees que eres capaz de levantar la moral y hacer que los demás se sientan bien?	Sí , con frecuencia	Sí, algunas veces	Rara vez	Nunca.
22. ¿Qué tan a menudo ofreces ayuda y apoyo a los demás?	Sin nada de reserva	Con cierta reserva	Renuientemente	Con completa reserva.
23. ¿Puedes percibir cuando los demás se están sintiendo enojados o ansiosos y responder apropiadamente?	Sí siempre	Sí , con frecuencia	Casi nunca	Nunca.
24. ¿Qué tan eficiente eres para comunicar tus sentimientos con los demás?	Muy eficiente	Algo eficiente	No muy eficiente	Nada.
25. ¿Contribuyes al manejo de conflictos y emociones dentro de tus grupos de trabajo o familia?	Si, con frecuencia	Sí , algunas veces	Rara vez	Nunca.

26 ¿Se le ha brindado capacitación sobre el desarrollo de la inteligencia emocional?

_____ Si _____ No.

27. ¿Ha tendido algún padecimiento orgánico últimamente (un año a la fecha)? Ejemplo: dolor de cabeza, fatiga, resfriados, etc.

En caso de ser afirmativo favor de especificar: _____

Anexo 3 Sensibilización y concientización sobre el concepto de inteligencia emocional e impacto en su persona y su entorno laboral



En la medida que aplicamos estos elementos podemos entender a nosotros mismos y a los demás, y eso nos permite ser más efectivos en las decisiones que tomamos y logramos el máximo beneficio.

Cada persona es diferente y los resultados no indican que alguien sea malo o sea bueno, simplemente se puede saber en qué elementos se está bien y en qué elementos se puede mejorar para ser más eficiente en el trabajo y en la vida cotidiana.

Lo más importante en nuestra organización es el Talento Humano, por eso se buscan alternativas que permitan desarrollar el potencial de nuestros colaboradores. Tu participación es muy valiosa y te permitirá conocer tu nivel de inteligencia emocional y lo que es más importante podrás tener técnicas y herramientas para desarrollarte y crecer mejor como persona y como colaborador.

Inteligencia Emocional



Inteligencia Emocional

¿Que es la inteligencia emocional?



Es la capacidad de tomar conciencia de nuestras emociones, comprender sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones en el trabajo y vida cotidiana, acentuar nuestra

capacidad para trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social.

La inteligencia emocional es un complemento a la inteligencia convencional, la cual no es ya suficiente para poder desempeñar con éxito nuestras actividades. Se necesita contar con inteligencia emocional y complementarla con la técnica y las habilidades que adquirimos por medio de experiencia, conocimiento o educación.



Componentes Básicos de la Inteligencia Emocional:

Autoconocimiento:



Es la capacidad de reconocer y comprender el humor, emociones e impulsos propios, así como sus efectos en los demás

Características:

- Confianza en si mismo
- Autovaloración realista

Control Emocional:

Es la capacidad de controlar o reorientar los impulsos y humores destructivos. También conocida como la propensión a suspender el juicio, es decir, pensar antes de actuar.

Características:

- Confiabilidad e integridad
- Aceptación de la ambigüedad

Motivación:

Es la pasión de trabajar por razones que van mas allá del dinero o la posición. Es decir, la propensión a perseguir metas con energía y persistencia



Características:

- Fuente impulso por lograr cosas

- Optimismo, incluso ante el fracaso
- Compromiso consigo mismo y la organización

Empatía:

Es la capacidad de comprender la formación emocional de otras personas. De hecho la habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales



Características:

- Experiencia en formar y retener a personas de talento
- Sensibilidad a las diferencias culturales

Habilidades sociales:

Es la eficacia en el manejo de las relaciones y la organización de redes. Además, una capacidad para encontrar el terreno en común y forjar una identificación mutua

Características:

- Eficacia en la conducción del cambio
- Capacidad de persuasión
- Experiencia en formación y conducción de equipos



Anexo 4 Análisis de la información recabada del instrumento utilizado.

# Consecutivo	AUTOCONOCIMIENTO					Total Autoconocimiento
	1. Determinas cuando tu humor está cambiando	2. Te das cuenta cuando te pones a la defensiva	3. Te das cuenta cuando tus emociones afectan tu desempeño	4. Que tan rápido te das cuenta de que empiezas a perder el control	5. Qué tan rápido te das cuenta de que tus pensamientos son negativos	
1	4	4	4	4	4	20
2	4	3	3	4	3	17
3	3	4	4	4	3	18
4	4	3	4	4	4	19
5	4	3	4	4	4	19
6	4	4	4	4	3	19
7	3	3	3	3	4	16
8	4	4	4	4	3	19
9	3	4	4	3	4	18
10	4	4	4	4	3	19
11	4	3	4	4	3	18
12	4	4	4	4	3	19
13	4	4	4	4	3	19
14	3	3	3	3	3	15
15	3	4	3	4	2	16
16	4	4	4	4	3	19
17	3	3	3	4	4	17
18	4	4	3	3	2	16
19	4	4	3	4	3	18
20	4	4	3	4	4	19
21	3	4	4	4	4	19
22	4	4	4	4	4	20
23	3	3	3	4	3	16
24	4	4	3	3	3	17
25	3	3	4	4	4	18
26	4	4	3	3	3	17
27	4	4	4	4	4	20
28	4	4	4	4	4	20
29	3	3	3	3	3	15
30	4	3	4	3	4	18
31	4	4	3	4	3	18
32	4	4	4	4	3	19
33	4	4	4	4	3	19
34	4	4	4	4	4	20
35	3	3	4	4	3	17
36	4	4	3	4	2	17
37	4	4	3	4	3	18
38	3	3	4	4	3	17
39	4	3	4	4	3	18
40	4	3	4	4	3	18

41	3	3	4	4	3	17
42	4	4	3	4	3	18
43	4	4	4	4	3	19
44	4	4	4	4	4	20
45	4	4	4	4	4	20
46	4	4	4	4	4	20
47	4	4	3	3	3	17
48	3	3	3	4	4	17
49	2	3	4	4	3	16
50	4	4	3	4	4	19
51	3	3	3	3	2	14
52	3	3	4	4	3	17
53	3	3	3	3	4	16
54	3	4	3	4	3	17
55	4	3	3	3	4	17
56	4	3	4	4	3	18
57	4	4	4	4	4	20
58	4	3	3	4	3	17
59	3	2	2	3	4	14
60	4	4	4	4	4	20
61	3	3	2	4	4	16
62	4	4	4	3	3	18
63	3	4	4	4	4	19
64	3	3	2	1	4	13
65	2	3	1	3	4	13
66	4	4	4	4	4	20
67	4	3	3	4	3	17
68	4	4	4	4	4	20
69	4	4	4	4	3	19
70	3	3	3	3	2	14
71	3	3	1	2	1	10
72	4	4	4	4	4	20
73	4	3	3	4	4	18
74	3	3	3	4	3	16
75	3	3	4	4	3	17
76	3	3	4	3	3	16
77	4	4	4	4	4	20
78	4	4	4	4	3	19
79	4	4	4	4	3	19
80	3	3	3	3	3	15

81	4	4	4	3	4	▼	19
82	4	4	4	4	4	▼	20
83	4	4	4	4	4	▼	20
84	3	4	3	2	3	▼	15
85	4	4	4	4	3	▼	19
86	4	4	4	4	4	▼	20
87	4	4	4	4	4	▼	20
88	4	4	3	4	3	▼	18
89	3	3	3	4	3	▼	16
90	3	4	4	3	2	▼	16
91	3	2	3	3	2	▼	13
92	3	3	3	4	3	▼	16
93	4	4	4	3	3	▼	18
94	4	3	4	4	4	▼	19
95	4	4	4	4	3	▼	19
96	4	4	4	4	3	▼	19
97	3	3	3	3	3	▼	15

# Consecutivo	CONTROL DE EMOCIONES					Total Control Emocional
	6. Te puedes relajar cuando te encuentras bajo presión	7. Puedes continuar simplemente con las cosas cuando estás enojado	8. Empleas plática contigo mismo para desahogar los sentimientos de enojo y ansiedad	9. Te mantienes frío ante el enojo o agresión de los demás	10. Qué tan bien te puedes concentrar cuando te estás sintiendo ansioso	
1	3	4	3	4	3	17
2	2	3	3	3	2	13
3	2	4	3	2	4	15
4	4	4	4	4	4	20
5	3	4	4	3	3	17
6	3	2	3	3	3	14
7	2	3	3	2	2	12
8	3	4	4	4	4	19
9	4	3	4	4	3	18
10	3	3	4	2	2	14
11	3	4	3	2	3	15
12	3	4	4	4	3	18
13	4	4	3	4	2	17
14	2	4	3	2	2	13
15	3	3	3	2	3	14
16	3	4	4	3	4	18
17	3	3	3	3	2	14
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	3	3	4	18
20	4	4	4	3	4	19
21	3	4	3	2	3	15
22	3	4	3	4	4	18
23	3	4	3	1	2	13
24	3	4	3	4	3	17
25	3	4	3	4	4	18
26	3	3	3	4	4	17
27	3	2	3	3	1	12
28	3	4	3	3	3	16
29	3	4	3	3	3	16
30	3	4	4	3	3	17
31	3	4	4	3	3	17
32	3	3	3	3	2	14
33	3	4	3	4	3	17
34	3	4	3	3	3	16
35	3	3	3	3	2	14
36	3	3	2	2	3	13
37	4	4	4	4	3	19
38	3	3	3	3	2	14
39	3	3	3	4	4	17
40	3	4	4	4	3	18

41	2	3	3	1	3	12
42	3	3	4	2	3	15
43	3	4	3	4	3	17
44	2	3	1	1	2	9
45	2	3	3	2	2	12
46	3	4	3	3	3	16
47	2	3	3	1	2	11
48	4	3	3	3	2	15
49	2	3	3	3	3	14
50	2	3	1	3	2	11
51	2	3	3	2	2	12
52	2	3	3	2	3	13
53	3	3	4	3	3	16
54	2	3	3	2	2	12
55	3	4	4	3	3	17
56	3	3	3	4	4	17
57	3	4	3	4	4	18
58	3	4	4	4	3	18
59	2	3	4	2	2	13
60	3	3	4	4	3	17
61	2	4	4	3	2	15
62	3	3	3	3	3	15
63	3	4	3	4	2	16
64	1	3	4	2	2	12
65	4	3	3	2	3	15
66	4	4	4	3	3	18
67	3	4	3	2	3	15
68	3	4	1	3	3	14
69	2	4	1	3	2	12
70	3	3	3	2	2	13
71	3	3	3	4	4	17
72	3	4	4	4	4	19
73	4	3	4	4	3	18
74	3	3	4	3	2	15
75	3	3	4	3	4	17
76	3	3	4	2	3	15
77	3	4	3	4	4	18
78	3	4	3	3	4	17
79	3	4	3	4	4	18
80	3	3	3	3	3	15

81	3	4	3	3	3	✓	16
82	3	4	4	4	3	✓	18
83	3	3	4	4	2	✓	16
84	1	4	3	3	2	✓	13
85	3	3	3	3	3	✓	15
86	3	4	3	3	3	✓	16
87	3	4	4	3	3	✓	17
88	3	4	4	4	3	✓	18
89	2	4	3	3	2	✓	14
90	3	4	3	3	2	✓	15
91	2	4	3	2	2	✓	13
92	3	4	3	4	3	✓	17
93	3	4	4	3	2	✓	16
94	2	4	3	3	3	✓	15
95	2	3	3	2	3	✓	13
96	3	4	4	3	2	✓	16
97	2	4	3	4	4	✓	17

# Consecutivo	AUTOMOTIVACIÓN					Total Automotivación
	11. Te levantas rápido después de una derrota	12. Cumples con tus promesas	13. Puedes actuar de inmediato cuando es necesario	14. Qué tan fácilmente cambias tu forma de hacer las cosas cuando tu método actual	15. Eres capaz de elevar tu nivel de energía para enfrentar tareas aburridas	
1	4	3	4	3	4	18
2	4	3	4	3	3	17
3	4	4	4	3	3	18
4	4	3	4	4	4	19
5	3	3	3	3	2	14
6	4	3	4	4	2	17
7	4	3	3	3	3	16
8	4	3	4	4	4	19
9	4	4	3	4	4	19
10	4	4	4	3	4	19
11	3	3	3	3	4	16
12	4	3	4	4	4	19
13	4	3	4	3	4	18
14	3	4	4	3	3	17
15	3	3	3	3	4	16
16	4	4	4	4	4	20
17	4	3	4	2	3	16
18	4	4	4	4	4	20
19	4	3	4	3	3	17
20	4	3	4	3	4	18
21	4	3	4	4	3	18
22	4	4	4	4	4	20
23	4	3	4	4	4	19
24	4	3	3	4	4	18
25	4	4	4	4	4	20
26	4	3	4	3	3	17
27	4	3	4	3	4	18
28	4	4	4	3	4	19
29	4	3	4	3	4	18
30	4	3	4	3	3	17
31	4	3	4	3	3	17
32	3	3	3	4	4	17
33	4	3	4	3	4	18
34	4	4	4	3	3	18
35	3	3	4	3	3	16
36	4	3	4	4	4	19
37	4	4	4	4	4	20
38	4	4	3	4	4	19
39	4	4	4	3	4	19
40	2	3	3	3	3	14

41	4	3	4	4	4	19
42	2	3	4	3	4	16
43	4	3	4	2	2	15
44	3	3	3	3	3	15
45	3	3	3	3	2	14
46	4	3	3	3	3	16
47	3	3	4	3	3	16
48	4	3	4	3	3	17
49	4	3	3	3	3	16
50	3	3	4	2	2	14
51	3	4	4	3	3	17
52	4	3	4	3	4	18
53	3	3	3	3	3	15
54	4	4	4	1	3	16
55	3	3	4	3	3	16
56	4	4	4	3	4	19
57	4	4	4	4	4	20
58	3	3	4	3	3	16
59	3	4	4	3	2	16
60	4	4	4	3	4	19
61	4	3	4	2	3	16
62	3	3	3	3	3	15
63	4	3	4	4	4	19
64	4	3	2	2	3	14
65	4	3	3	3	3	16
66	4	4	4	4	4	20
67	4	3	4	3	4	18
68	4	3	4	4	4	19
69	3	3	4	3	2	15
70	3	3	3	3	3	15
71	4	4	4	4	4	20
72	4	4	3	4	3	18
73	4	3	4	4	4	19
74	4	3	4	3	3	17
75	4	3	3	4	4	18
76	4	4	4	3	3	18
77	3	4	4	3	3	17
78	4	4	4	4	4	20
79	4	3	4	4	4	19
80	3	3	3	4	3	16

81	4	3	4	3	3	✓	17
82	4	3	3	3	3	✓	16
83	4	4	4	4	4	✓	20
84	4	4	4	3	3	✓	18
85	4	3	4	3	3	✓	17
86	4	3	4	3	3	✓	17
87	4	3	4	4	4	✓	19
88	3	3	3	3	4	✓	16
89	3	4	4	3	3	✓	17
90	4	3	3	4	3	✓	17
91	4	4	4	3	4	✓	19
92	4	3	4	3	3	✓	17
93	4	4	4	4	4	✓	20
94	4	3	4	3	4	✓	18
95	4	3	4	3	3	✓	17
96	4	3	4	4	3	✓	18
97	4	4	4	3	4	✓	19

# Consecutivo	EMPATÍA					Total Empatía
	16. Buscas activamente formas de resolver problemas	17. Qué tanto influyes en los demás sobre la forma en que se hagan las cosas	18. Qué tan dispuesto estás para ser portavoz de los demás	19. Eres capaz de mostrar empatía por los demás	20. Hasta qué punto encuentras que los demás confían y se fían de ti	
1	4	4	3	2	4	17
2	3	4	3	4	4	18
3	3	4	4	3	3	17
4	4	3	4	4	4	19
5	4	4	4	3	4	19
6	4	3	4	4	4	19
7	4	3	3	4	3	17
8	3	4	4	4	4	19
9	4	3	4	4	3	18
10	4	4	4	4	4	20
11	3	3	3	3	4	16
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	3	3	4	4	4	18
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	3	4	19
18	4	4	4	4	4	20
19	4	3	3	3	3	16
20	4	4	4	4	4	20
21	4	4	4	3	4	19
22	4	4	4	4	4	20
23	3	3	3	3	3	15
24	4	3	4	4	4	19
25	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	20
27	4	4	4	4	3	19
28	3	3	4	4	4	18
29	3	4	4	4	4	19
30	3	4	3	4	4	18
31	4	3	4	4	4	19
32	3	4	4	3	3	17
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	3	4	4	3	18
36	3	4	4	3	4	18
37	4	4	4	4	4	20
38	4	3	3	4	4	18
39	4	3	4	4	4	19
40	4	3	3	3	4	17

41	4	4	4	4	4	20
42	4	3	4	4	3	18
43	4	4	4	3	4	19
44	4	3	1	3	4	15
45	4	4	3	3	4	18
46	4	4	4	4	4	20
47	4	4	3	3	3	17
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	4	4	4	20
50	3	3	4	4	3	17
51	4	3	4	4	4	19
52	4	4	4	3	4	19
53	3	3	3	3	4	16
54	4	4	4	3	4	19
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	4	4	4	20
57	4	3	4	4	4	19
58	4	3	4	4	4	19
59	4	3	3	3	3	16
60	4	3	4	4	4	19
61	4	4	4	4	4	20
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	3	2	4	1	4	14
65	3	4	4	3	4	18
66	4	4	4	4	4	20
67	4	3	4	4	4	19
68	4	3	4	4	4	19
69	4	4	3	4	4	19
70	4	3	4	3	3	17
71	3	2	4	1	4	14
72	4	3	4	4	4	19
73	4	4	4	4	4	20
74	3	4	4	4	4	19
75	4	4	3	4	4	19
76	4	4	4	3	4	19
77	4	4	3	3	4	18
78	4	3	4	4	4	19
79	4	4	4	4	4	20
80	3	4	4	4	4	19

81	4	3	4	3	4	✓	18
82	3	3	4	4	3	✓	17
83	3	4	4	3	4	✓	18
84	4	4	4	4	4	✓	20
85	3	4	4	3	3	✓	17
86	4	4	4	3	4	✓	19
87	4	4	4	4	4	✓	20
88	4	3	3	3	3	✓	16
89	4	3	4	4	4	✓	19
90	4	4	2	4	4	✓	18
91	4	3	4	3	3	✓	17
92	4	3	4	4	4	✓	19
93	3	3	3	4	4	✓	17
94	4	4	4	3	4	✓	19
95	3	3	4	3	4	✓	17
96	3	4	4	3	4	✓	18
97	4	3	4	4	4	✓	19

# Consecutivo	MANEJO DE RELACIONES					Total Manejo de Relaciones
	21. Crees que eres capaz de levantar la moral y hacer que los demás se sientan bien	22. Qué tan a menudo ofreces tu apoyo a los demás	23. Puedes percibir cuando los demás se están sintiendo enojados o ansiosos y responder	24. Qué tan eficiente eres para comunicar tus sentimientos a los demás	25. Contribuyes al manejo de conflictos y emociones dentro de tus grupos de trabajo y tu	
1	4	4	3	3	3	17
2	3	3	3	3	4	16
3	4	3	3	3	4	17
4	4	4	4	3	4	19
5	4	4	4	4	4	20
6	4	3	3	3	3	16
7	3	3	3	3	3	15
8	4	3	4	4	4	19
9	4	4	4	5	4	21
10	4	4	3	4	4	19
11	3	4	3	2	3	15
12	4	3	3	3	4	17
13	3	3	3	3	4	16
14	4	4	3	3	3	17
15	4	4	4	3	4	19
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	3	4	4	19
19	4	4	3	3	4	18
20	4	3	3	4	4	18
21	3	3	3	4	4	17
22	4	4	4	4	4	20
23	3	2	3	3	2	13
24	4	3	4	3	3	17
25	4	3	4	4	4	19
26	4	3	4	1	3	15
27	4	3	3	3	4	17
28	4	4	3	3	3	17
29	4	3	3	3	4	17
30	4	4	3	4	4	19
31	4	3	3	3	4	17
32	3	3	3	3	3	15
33	4	3	3	3	3	16
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	3	4	4	19
36	3	3	3	3	3	15
37	4	4	3	3	4	18
38	4	4	3	3	4	18
39	3	4	4	3	4	18
40	3	4	3	2	3	15

41	4	4	4	3	4	19
42	3	3	3	3	4	16
43	4	4	4	4	4	20
44	4	3	3	4	2	16
45	3	4	3	3	3	16
46	3	4	3	3	4	17
47	4	4	3	2	4	17
48	4	4	4	3	3	18
49	4	3	3	3	4	17
50	2	4	3	2	2	13
51	3	3	3	4	4	17
52	4	4	4	4	4	20
53	4	4	4	3	3	18
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	3	3	4	18
56	4	3	3	3	4	17
57	4	4	4	3	4	19
58	4	4	3	2	4	17
59	3	3	3	3	3	15
60	4	4	4	4	4	20
61	4	4	3	4	4	19
62	4	4	3	3	3	17
63	4	4	4	3	4	19
64	3	3	4	2	2	14
65	4	4	4	4	4	20
66	3	4	4	3	4	18
67	3	4	4	4	4	19
68	4	4	4	4	4	20
69	3	3	3	2	3	14
70	3	3	3	3	3	15
71	4	3	3	3	3	16
72	4	4	4	4	4	20
73	4	4	3	4	4	19
74	3	3	4	3	3	16
75	3	4	3	2	3	15
76	4	3	4	3	4	18
77	4	4	4	2	3	17
78	3	4	4	3	3	17
79	4	4	4	4	4	20
80	3	3	3	3	4	16

81	4	3	3	3	4	✓	17
82	4	3	4	4	4	✓	19
83	3	3	3	3	4	✓	16
84	4	4	4	3	4	✓	19
85	3	3	3	3	3	✓	15
86	3	3	3	3	4	✓	16
87	4	4	4	4	4	✓	20
88	0	0	0	0	0	✓	0
89	3	4	3	3	3	✓	16
90	4	4	4	3	4	✓	19
91	4	4	3	2	4	✓	17
92	4	4	3	3	4	✓	18
93	4	4	4	4	4	✓	20
94	4	3	4	3	4	✓	18
95	4	4	4	4	4	✓	20
96	3	4	4	3	4	✓	18
97	4	4	3	3	2	✓	16

# Consecutivo	26. Se ha brindado capacitación sobre inteligencia emocional	27. Has tenido algún padecimiento orgánico en el último año	Especifique padecimiento
1	No	Sí	Resfriado
2	Sí	No	-
3	No	Sí	Fátiga, dolor de espalda
4	No	No	-
5	Sí	Sí	Fatiga
6	Sí	Sí	Dolor de cabeza
7	No	Sí	Resfriado
8	Sí	Sí	Resfriado
9	No	No	-
10	No	Sí	Resfriado, fatiga
11	No	Sí	Resfriado
12	No	Sí	Resfriado
13	Sí	Sí	Gastritis
14	No	No	-
15	No	Sí	Resfriado
16	No	No	-
17	No	No	-
18	Sí	No	-
19	No	No	-
20	Sí	No	-
21	No	Sí	Resfriado, dolor de cabeza
22	Sí	Sí	Resfriado
23	No	No	-
24	No	No	-
25	No	No	-
26	Sí	No	-
27	No	Sí	Fátiga
28	No	Sí	Dolor de cabeza
29	No	No	-
30	No	No	-
31	No	No	-
32	No	Sí	Dolor de cabeza, resfriado
33	Sí	No	-
34	No	No	-
35	No	Sí	Dolor de cabeza. Fátiga, resfriado
36	No	Sí	Dolor de cabeza
37	No	No	-
38	Sí	No	-
39	No	Sí	Resfriado
40	No	No	-

41	No	No	-
42	No	No	-
43	No	No	-
44	No	Sí	Ocasionalmente
45	Sí	No	-
46	Sí	Sí	Dolor de cabeza.
47	No	No	-
48	No	Sí	Fatiga.
49	Sí	Sí	Fatiga.
50	No	Sí	Fatiga.
51	No	No	-
52	No	No	-
53	No	No	-
54	No	No	-
55	Sí	Sí	Resfriado.
56	No	Sí	Dolor de cabeza.
57	No	No	-
58	No	No	-
59	No	Sí	Fatiga.
60	No	No	-
61	No	No	-
62	No	No	-
63	No	Sí	Resfriado.
64	Sí	Sí	Dolor de cabeza.
65	No	No	-
66	No	No	-
67	No	Sí	Dolor de cabeza.
68	No	Sí	Resfriado.
69	No	No	-
70	No	Sí	Dolor de cabeza.
71	No	No	-
72	No	No	-
73	No	Sí	Resfriado.
74	Sí	Sí	Dolor de cabeza.
75	Sí	No	-
76	Sí	Sí	Gastritis.
77	No	Sí	Baja Preción.
78	No	No	-
79	No	No	-
80	No	Sí	Dolor de espalda.

81	No	No	-
82	No	No	-
83	No	Sí	Acido urico.
84	No	No	-
85	Sí	Sí	Resfriado
86	Sí	Sí	Dolor de cabeza. Resfriado
87	No	No	-
88	No	No	-
89	No	Sí	Resfriado
90	Sí	Sí	Dolor de pies
91	Sí	Sí	Resfriado
92	Sí	Sí	Fiebre, dolor de cabeza
93	Sí	Sí	Gripe
94	Sí	Sí	Dolor de cabeza, fatiga
95	Sí	Sí	Dolor de cabeza, resfriado
96	Sí	No	-
97	No	Sí	Dolor de cabeza, resfriado